

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN TRUNG DŨNG

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN TRUNG DŨNG

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN KHẮC BÌNH

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và nội dung này chưa từng được ai khác công bố trong bất kỳ một công trình nào khác.

Hà Nội, ngày tháng năm 2015

Tác giả luận văn

Nguyễn Trung Dũng

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ	v
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.2. Các nguyên tắc đào tạo nguồn nhân lực.....	10
1.3. Các hình thức và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực	11
1.3.1. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực	11
1.3.2. Phương pháp đào tạo nguồn nhân lực	13
1.4. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức.....	17
1.4.1. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức.....	17
1.4.2. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....	18
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức. 29	
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài tổ chức	29
1.5.2. Các nhân tố bên trong tổ chức	31
1.6. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC....	32
1.6.1. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp.....	32
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC.....	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC.....	36
2.1. Tổng quan về công ty	36

2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC	40
2.2.1. Căn cứ triển khai	40
2.2.2. Quy trình đào tạo.....	41
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC	65
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài tổ chức	65
2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức	66
2.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC	69
2.3.1. Kết quả đạt được	69
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	70
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC	73
3.1. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của công ty	73
3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty	73
3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của công ty.....	75
3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC	77
3.2.1. Nhóm giải pháp liên quan đến chính sách, chiến lược của công ty về đào tạo nguồn nhân lực	77
3.2.2. Nâng cao năng lực đào tạo của doanh nghiệp	79
3.2.3. Đầu tư cho đào tạo.....	87
3.2.4. Nhóm các giải pháp đào tạo gắn với phát triển nguồn nhân lực	88
KẾT LUẬN	92
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	93
PHỤ LỤC	95

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
ĐH	Đại học
CĐ	Cao đẳng
LĐPT	Lao động phổ thông
CNV	Công nhân viên
NNL	Nguồn nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Tên bảng	Nội dung	Trang
Bảng 2.1	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần VHC giai đoạn 2011-2014	40
Bảng 2.2	Nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực	42
Bảng 2.3	Quỹ đào tạo của công ty TNHH Thương Mại VHC qua các năm	46
Bảng 2.4	Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao	50
Bảng 2.5	Khóa học dành cho cán bộ nhân sự	51
Bảng 2.6	Khóa học dành cho cán bộ marketing-cán bộ kinh doanh	52
Bảng 2.7	Khóa học năng lực làm việc cá nhân dành cho nhân viên	52
Bảng 2.8	Quỹ đào tạo của công ty TNHH Thương Mại VHC qua các năm	57
Bảng 2.9	Kết quả đào tạo nguồn nhân lực phân theo từng đối tượng	60
Bảng 2.10	Đánh giá mức độ năng lực sau đào tạo	64
Bảng 2.11	Năng suất lao động của công ty qua các năm	64
Bảng 2.12	Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH Thương mại VHC	67
Bảng 2.13	Trình độ nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương mại VHC đến năm 2014	68
Bảng 3.1	Xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp	81
Bảng 3.2	Bảng đánh giá hiệu quả đào tạo	85-86
Bảng 3.3	Bảng đánh giá năng lực cán bộ nhân viên sau đào tạo	87

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Tên sơ đồ	Nội dung	Trang
Sơ đồ 1.1	Quy trình đào tạo nguồn nhân lực	18
Sơ đồ 2.1	Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Thương Mại VHC	39
Sơ đồ 2.2	Quy trình đào tạo tại công ty TNHH Thương Mại VHC	41
Biểu đồ 2.1	Đánh giá của người lao động về chương trình đào tạo trong công ty	62

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt Nam là một quốc gia đang phát triển, theo định hướng phát triển kinh tế - xã hội tầm nhìn đến năm 2020, Việt Nam phấn đấu trở thành nước công nghiệp. Trong đó các doanh nghiệp đóng góp một phần cho sự phát triển của nền kinh tế quốc dân và đem lại hình ảnh văn minh, hiện đại của một quốc gia phát triển. Vì vậy một doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ nếu muốn phát triển và cạnh tranh trên thị trường thì đều cần phải quan tâm đến ba yếu tố tạo ra năng lực sản xuất kinh doanh đó là: lao động, máy móc thiết bị và nguyên vật liệu. Do vậy, các nhà quản lý doanh nghiệp cần phải biết cách sử dụng hợp lý các nguồn lực này một cách hợp lý và có hiệu quả nhất.

Một nguồn lực quan trọng phải kể đến chính là lao động. Muốn quản lý và sử dụng nguồn lao động thật tốt thì nhà quản trị phải nắm bắt được tình hình lao động cả về mặt số lượng và chất lượng. Trong xu thế hội nhập quốc tế, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt và khó khăn. Trong cạnh tranh, ai chiếm hữu về tài sản trí tuệ hơn người đó sẽ thắng.

Vì vậy phải quan tâm đến vấn đề đào tạo lao động nhằm giữ chân lao động, nâng cao chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp. Đào tạo giúp người lao động ngày một nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại. Ngoài ra đào tạo là một chiến lược quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp. Như vậy việc đào tạo là thật sự cần thiết và không thể thiếu được trong các doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo cho phù hợp.

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, muốn tồn tại vững mạnh và phát triển bền vững, thì mỗi doanh nghiệp cần phải vận dụng, tìm mọi biện pháp nhằm nâng cao năng suất lao động. Nguồn nhân lực phù hợp là yếu

tổ quan trọng quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp. Đào tạo được xem là một tổng những hoạt động cơ bản giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của sản xuất kinh doanh. Do đó, đào tạo và nâng cao tay nghề, nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động càng trở nên cần thiết và quan trọng.

Trải qua nhiều năm xây dựng và phát triển, công ty TNHH Thương Mại VHC đã từng bước xây dựng cho mình một bộ máy phụ trách quản trị nhân lực với các chính sách và chiến lược nguồn nhân lực cụ thể. Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo trong quá trình xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng. Chính vì thế công ty đã và đang thực hiện nhiều hoạt động đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu về công việc, cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt nhất, từ đó giúp nâng cao uy tín và khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường cạnh tranh gay gắt này.

Nhận thức được tầm quan trọng đó em đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Thương Mại VHC”***.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề đào tạo nguồn nhân lực được nghiên cứu từ khá lâu. Hiện nay có rất nhiều nghiên cứu mang tính hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí... Một số nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực tiêu biểu như sau:

“Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” của tác giả Vũ Xuân Tiến đăng trên tạp chí khoa học và công nghệ đại học Đà Nẵng số 5(40)-2010: đưa ra một số lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn

Đề tài luận án tiến sỹ “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*” của tác giả Đặng Thị Hương (2011). Luận án đã hệ thống hóa, bổ sung và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng. Cụ thể, luận án đã xác định và làm rõ các đặc điểm về nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

“*Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ*” – 2007 của Business Edge. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trước, trong và sau đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

“*Tối đa hóa năng lực nhân viên – các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả (The manager’s guide to maximizing employee potential)* – William J.Rothwell. Cuốn sách đưa người đọc trải qua từng chiến lược đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả để phát triển năng lực của nhân viên, trong đó có chiến lược thực hiện việc đào tạo nhân viên một cách thường xuyên thông qua công việc. Đây là cuốn sách rất cần thiết cho bộ phận nhân sự và các nhà quản lý trong việc thu hút, nuôi dưỡng và giữ người làm việc hiệu quả nhất.

“*Kỹ năng hướng dẫn nhân sự - Harvard Business School Press*”. Cuốn sách cung cấp các giải pháp tức thời cho những thách thức thường gặp trong công việc của nhà quản lý. Cuốn sách sẽ giúp người đọc quyết định khi nào cần hướng dẫn người khác, tổ chức thực hiện các chương trình hướng dẫn đào tạo

một cách có chủ đích, điều chỉnh linh hoạt các phong cách hướng dẫn của chủ thể.

Các đề tài nghiên cứu đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung.

Tuy nhiên đối với công ty TNHH Thương Mại VHC thì chưa có một nghiên cứu nào về đào tạo, vì thế nghiên cứu của học viên đã chọn là hết sức cần thiết về lý luận và thực tiễn, không có sự trùng lặp. Đề tài “*Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC*” nhằm đưa ra những giải pháp có lợi trong đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Từ đó mang lại hiệu quả về sử dụng nhân lực cũng như hiệu quả về kinh tế cho doanh nghiệp.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại VHC.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại VHC.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực và đi sâu tìm hiểu thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC để đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC.
- Thu thập số liệu, tổng hợp, phân tích, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH thương mại VHC.
- Tìm hiểu nguyên nhân của các vấn đề cốt lõi, từ đó đưa ra các giải pháp khả thi, mang tính ứng dụng cao.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo nguồn nhân lực.

Phạm vi nghiên cứu: Tại công ty TNHH Thương Mại VHC giai đoạn 2011-2014.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thống kê:

Thống kê những số liệu liên quan đến đề tài như: số lượng nhân viên, cơ cấu, trình độ đào tạo, giới tính, tuổi....

5.2. Phương pháp phân tích:

Phân chia những vấn đề lớn thành những bộ phận nhỏ cấu thành để phát hiện ra bản chất, yếu tố bên trong từ đó có thể hiểu một cách mạch lạc, hiểu được cái chung phức tạp từ các bộ phận cấu thành như: Phân tích thực trạng, nguyên nhân của vấn đề cần nghiên cứu...

5.3. Phương pháp tổng hợp:

Từ những kết quả nghiên cứu từng mặt, phương pháp tổng hợp giúp nhận thức đầy đủ, đúng đắn cái chung, tìm ra bản chất, quy luật vận động của đối tượng nghiên cứu: Tổng hợp số liệu điều tra, nguyên nhân để đánh giá vấn đề....

5.4. Phương pháp khảo sát:

Xây dựng bảng hỏi, các biểu mẫu để khảo sát nhân viên trong công ty, lấy thông tin về các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực và sự hài lòng của họ về các hoạt động. Số phiếu điều tra là 100, trong đó 50 phiếu là lao động trực tiếp, 50 phiếu là lao động gián tiếp.

6. Đóng góp mới của luận văn

- Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC. Qua hệ thống số liệu cập nhật từ đó rút ra các nguyên nhân, hạn chế cho việc đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC.

7. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì luận văn gồm 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức.

Chương II: Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC.

Chương III: Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

- Đào tạo: Sự xuất hiện của nền kinh tế tri thức trong thời đại ngày nay cho thấy đầu tư cho nguồn nhân lực được coi trọng hơn các nguồn đầu tư khác. Đầu tư phát triển nguồn nhân lực được hiểu ở cả 3 mặt: chăm sóc sức khỏe, nâng cao chất lượng cuộc sống và giáo dục đào tạo. Trong đó giáo dục đào tạo có vai trò quan trọng nhất. Khái niệm giáo dục luôn gắn liền với khái niệm đào tạo.

Theo từ điển tiếng Việt, đào tạo được hiểu là *“Đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật – công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy”*.

Quan điểm của tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản Trị Nhân Lực xuất bản năm 2004 cho rằng *“Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ”*[4, tr.161].

Với quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ

trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức là bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn chỉnh kiến thức kỹ năng để họ đáp ứng được tốt yêu cầu của công việc.

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: “*Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc*”[5, tr.184]. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng.

Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: *Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình tác động, dạy và rèn luyện con người thông qua việc tổ chức truyền thụ tri thức và những kinh nghiệm lịch sử xã hội của loài người để gây dựng họ trở thành người có hiểu biết đạt đến một trình độ chuyên môn nghề nghiệp nhất định, có khả năng đảm nhận một sự phân công lao động xã hội trong thời kỳ phát triển kinh tế - xã hội.*

- Nguồn nhân lực: Ngày nay mỗi xã hội, mỗi tổ chức muốn tồn tại và phát triển đều cần đến các nguồn lực khác nhau: nguồn lực tài chính, khoa học công nghệ, nguồn lực con người... Trong các nguồn lực đó, nguồn lực con người hay nguồn nhân lực là quan trọng nhất, đây là nguồn lực đóng vai trò quyết định trong việc khai thác có hiệu quả các nguồn lực còn lại. Với các tổ chức, thế mạnh về nguồn nhân lực là thế mạnh rất lớn trong cạnh tranh.

Thuật ngữ *nguồn nhân lực (human resources)* xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên (personnel management) với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa

hành, phụ thuộc cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản lý nguồn nhân lực (human resources management) với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ “*nguồn nhân lực*” là một trong những biểu hiện cụ thể cho sự thắng thế của phương thức quản lý mới đối với phương thức quản lý cũ trong việc sử dụng nguồn nhân lực con người.

Nguồn nhân lực: là nguồn lực con người, là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế xã hội. Hiện nay có nhiều cách tiếp cận khái niệm “*Nguồn nhân lực*” dưới nhiều góc độ khác nhau.

Theo cách tiếp cận của Liên Hợp Quốc: “*Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng*” [14, tr.153].

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: “*Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa*”. [35, tr.269].

C.Mác cho rằng, sức lao động hay năng lực lao động tồn tại trong thân thể con người, tức là thân thể người sống. Mỗi khi con người sản xuất ra giá trị sử dụng nào đó thì phải vận dụng tổng hòa thể lực và trí lực. Vậy nguồn nhân lực là tổng hòa toàn bộ thể lực và trí lực tồn tại trong cơ thể con người, do con người chi phối.

Nguồn nhân lực được cấu thành trên hai mặt: số lượng và chất lượng. Về số lượng, nguồn nhân lực bao gồm tổng thể những người trong độ tuổi lao động và thời gian làm việc có thể huy động của họ. Về chất lượng, nguồn nhân lực thể hiện ở giới tính, sức khỏe, trình độ, chuyên môn, ý thức, tác phong, thái độ làm việc của người lao động. Việc nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật cho nguồn nhân lực phải không ngừng phát triển toàn diện về mặt chính trị, tư tưởng, đạo đức, thể chất, năng lực, sáng tạo, có ý thức cộng đồng, lòng nhân ái, khoan dung, tôn trọng nghĩa tình, lối sống văn hóa, quan hệ hài hòa trong gia đình, cộng đồng và xã hội.

Trên cơ sở tiếp thu, kế thừa nội dung các quan niệm trên đây, có thể định nghĩa: *“Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng những người lao động đáp ứng nhu cầu nhất định về loại hình lao động tương ứng của mỗi tổ chức trong xã hội”*.

1.2. Các nguyên tắc đào tạo nguồn nhân lực

- *Đào tạo phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức*: Mục tiêu của tổ chức khá đa dạng, gồm mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Thông thường, mục tiêu ngắn hạn tập trung vào việc khắc phục các thiếu sót trong kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc hiện tại. Mục tiêu trung hạn thường hướng tới việc trong tương lai gần, tổ chức cần đạt được sự phát triển theo hướng giúp người lao động nắm được các kiến thức, kỹ năng để góp phần đạt được mục tiêu đó. Đối với các mục tiêu dài hạn, tổ chức sẽ phải lựa chọn những cá nhân nòng cốt để đào tạo chuyên sâu dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức, đồng thời có những chương trình đào tạo định hướng đối với số đông lao động còn lại.

- *Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo*: Nhu cầu đào tạo có thể xem xét từ hai phía, nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía tổ chức và nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía người lao động.

- *Đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo:* Để đào tạo thật sự có tác dụng, tổ chức cần có chính sách sử dụng nhân lực sau đào tạo một cách đúng đắn. Có nghĩa là những kiến thức, kỹ năng mà người lao động đạt được trong quá trình đào tạo phải được tổ chức tạo điều kiện để ứng dụng trong thực tiễn.

- *Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của tổ chức:* Tổ chức cần phải tính toán, nên tổ chức đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được nhiều người tham gia đào tạo nhất, trong khi những người còn lại vẫn có khả năng hoàn thành tốt công việc của đơn vị.

- *Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi:* Với tổ chức, các nguồn lực là có hạn, trong đó có nguồn lực về tài chính và các nguồn lực khác như giảng viên, cơ sở vật chất,... Do vậy, mặc dù đào tạo cho người lao động bất kỳ kiến thức, kỹ năng nào cũng đều mang lại lợi ích, song tổ chức sẽ phải lựa chọn đào tạo kiến thức, kỹ năng gì là cần thiết nhất.

- *Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả:* Điều này đòi hỏi quá trình đào tạo phải tiến hành một cách bài bản, các nội dung và phương pháp đào tạo được lựa chọn phải đảm bảo cho người lao động tiếp thu và rèn luyện được các kiến thức và kỹ năng cần thiết.

1.3. Các hình thức và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1.1. Đào tạo mới khi bắt đầu nhận việc

Tổ chức sẽ xem xét xây dựng chương trình đào tạo chung cho nhân viên mới dựa trên những yêu cầu tối thiểu về kiến thức dành cho nhân viên mới. Danh mục các kiến thức và kỹ năng chung cần đào tạo cho bộ phận quản trị nhân lực chủ trì xây dựng, chủ yếu bao gồm các nội dung sau:

- Giới thiệu chung về tổ chức (mô hình tổ chức, văn hóa của tổ chức, chức năng nhiệm vụ của tổ chức và của các bộ phận, quy trình công nghệ của tổ chức, điều lệ tổ chức, các khách hàng mục tiêu, thị trường tiêu thụ sản phẩm, vv...).

- Giới thiệu các quy định, nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức.

1.3.1.2. Đào tạo trong khi làm việc

Từ việc quan sát, đánh giá các kiến thức và kỹ năng trên thực tế của những lao động trong danh sách cần đào tạo, so sánh với tiêu chuẩn chức danh mà người lao động đang đảm nhận (gồm tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, tiêu chuẩn chức danh viên chức quản lý thừa hành phục vụ hoặc bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc), xác định rõ:

- Những người lao động trong danh sách đào tạo thiếu những kiến thức và kỹ năng gì? Hoặc cần bổ sung những kiến thức và kỹ năng gì để người lao động đáp ứng yêu cầu công việc?

- Những kiến thức và kỹ năng gì tuy người lao động đã có nhưng ở trình độ thấp, cần phải đào tạo thêm để người lao động có thể thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn?

- Liệt kê một danh sách các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo cho từng người lao động trong danh sách cần đào tạo.

1.3.1.3. Đào tạo cho công việc tương lai

Với việc đào tạo hướng tới việc đạt được các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức, tổ chức cần nghiên cứu xác định:

- Để đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải được đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì? Người và kỹ năng nào cần được đào tạo ngay? Những kiến thức và kỹ năng

nào có lao động làm việc ở bộ phận nào cần được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó?

- Những kiến thức thế nào đào tạo sau?

- Người lao động làm việc ở vị trí nào cần được đào tạo trước? Người lao động làm việc ở vị trí nào cần được đào tạo sau?

- Giai đoạn nào cần đào tạo kiến thức và kỹ năng đó? Thời điểm nào là thời hạn cuối cùng phải đào tạo?

Đối với việc đào tạo cho người lao động được dự kiến bỏ nhiệm hoặc thăng tiến trong công việc, tổ chức cần đào tạo cho người lao động để họ đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chuẩn của chức danh công việc dự kiến sẽ bỏ nhiệm hoặc phân công.

1.3.2. Phương pháp đào tạo nguồn nhân lực

1.3.2.1. Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn

Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo mà trong đó người được kèm cặp được một người lao động khác hoặc người quản lý có trình độ, kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm cao trực tiếp hướng dẫn công việc, chỉ bảo cho người lao động cách làm, hướng dẫn cho người lao động cách sửa chữa sai sót nhằm giúp người lao động này có thể độc lập thực hiện công việc được giao với kết quả tốt.

Việc đào tạo theo phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc có thể áp dụng cho đào tạo công nhân, đào tạo cán bộ nhân viên ở các đơn vị thậm chí là để đào tạo cán bộ quản lý và đào tạo nhân viên cấp cao. Ưu điểm của phương pháp này là người học có thể nắm nhanh kiến thức được truyền thụ, nắm vững các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít và trong thời gian học tập có thể hoàn thành một khối lượng công việc nhất định. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là người được đào tạo không nắm được kiến thức một cách toàn diện, không có nền tảng

kiến thức một cách vững chắc, bên cạnh việc tiếp thu được những sở trường, còn tiếp thu luôn cả sở đoản và nhược điểm của người kèm cặp.

1.3.2.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống

Phương pháp nghiên cứu tình huống là phương pháp đào tạo mà khi thực hiện nó, người giảng viên đưa ra các tình huống thực tế, người được đào tạo sẽ phải giải quyết các tình huống đó. Những vấn đề vướng mắc sẽ được người giảng viên giải thích rõ ràng.

Để có được các tình huống thực tế, người giảng viên có thể sưu tầm trên các tài liệu đào tạo hoặc lấy ngay từ thực tiễn của tổ chức. Có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu để thu thập các tình huống này hoặc đề nghị các học viên nêu các tình huống khó giải quyết từ đơn vị, tổ chức của họ.

Phương pháp nghiên cứu tình huống có ưu điểm là chất lượng đào tạo cao, người học sau khi kết thúc khóa đào tạo có thể nhanh chóng xử lý công việc một cách bài bản và sáng tạo, song nhược điểm là thời gian đào tạo khá dài, kinh phí đào tạo khá tốn kém. Phương pháp này thích ứng với việc đào tạo cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý thừa hành phục vụ.

1.3.2.3. Phương pháp hội nghị, hội thảo

Phương pháp hội nghị, hội thảo hoặc các buổi giảng bài có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài. Có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Phương pháp này cũng có thể được thực hiện kết hợp với việc thảo luận nhóm, theo đó trong các buổi thảo luận nhóm, dưới sự hướng dẫn của lãnh đạo nhóm, học viên sẽ được học những kiến thức và kinh nghiệm bổ ích.

Ưu điểm của phương pháp này là giúp người học nắm được các kiến thức chuyên sâu của nghề, giúp họ nâng cao tầm tư duy, thời gian tiến hành đào tạo ít, kinh phí đào tạo không nhiều. Tuy nhiên nếu người học không có kiến thức nền tảng vững chắc thì sẽ không thể hiểu được các nội dung mà

chuyên gia trao đổi. Mặt khác, do số người tham dự hội nghị, hội thảo khá đông, cách thức trình bày chủ yếu là nói một chiều, người học dễ cảm thấy buồn chán, dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

1.3.2.4. Phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Đây là phương pháp đào tạo chủ yếu dành cho người quản lý, theo đó nhà quản lý được chuyển từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác với mục tiêu chủ yếu là cung cấp cho họ kinh nghiệm làm việc ở các vị trí khác nhau trong tổ chức. Việc chuyển đổi vị trí làm việc có thể được thực hiện theo 3 cách:

Cách 1: Chuyển nhà quản lý đến cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức với chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn tương đương.

Cách 2: Chuyển đối tượng được đào tạo đến một bộ phận chuyên môn.

Cách 3: Chuyển đối tượng được đào tạo đến nhận vị trí công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

Phương pháp này thường được áp dụng ở các công ty của Nhật Bản với mục tiêu chủ yếu là đào tạo đội ngũ cán bộ đa kỹ năng. Với nhiều tổ chức, đây là phương pháp dùng để đào tạo những lao động trước khi đề bạt họ vào vị trí cao hơn trong tổ chức.

Phương pháp này có ưu điểm là tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động, giảm bớt được sự nhàm chán trong công việc, tạo được sự phát triển cho người lao động. Tuy nhiên, nhược điểm của nó là nếu không có quy định rõ ràng về luân chuyển, thuyên chuyển, cũng như định rõ trách nhiệm của người ra quyết định luân chuyển, thuyên chuyển, rất có thể xảy ra trường hợp lợi dụng sự luân chuyển, thuyên chuyển để đưa những người trong ê kíp làm việc đi nơi khác, gây mất đoàn kết nội bộ.

1.3.2.5. Phương pháp đóng kịch

Phương pháp đóng kịch là phương pháp đào tạo mà theo đó, các tình huống thực tế sẽ được người đào tạo dựng lên thành kịch bản giao cho các nhóm học viên diễn hoặc người đào tạo đưa ra chủ đề giao cho các nhóm tự dựng kịch bản và diễn xuất. Khi một nhóm diễn xuất theo kịch bản của mình, các nhóm còn lại sẽ theo dõi và sau đó cho ý kiến bình luận, nhận xét.

Phương pháp này có ưu điểm là giúp người được đào tạo phát huy tính sáng tạo trong quá trình học tập, tạo hưng phấn trong quá trình học, giúp học viên hiểu sâu về những kiến thức được truyền thụ và rèn luyện được kỹ năng cho học viên. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi quy mô lớp học nhỏ, kinh phí đào tạo lớn và mất khá nhiều thời gian.

1.3.2.6. Phương pháp đào tạo từ xa

Đào tạo từ xa là phương pháp đào tạo mà trong đó, người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm trong cùng một thời gian để tiến hành dạy và học. Việc học tập được tiến hành thông qua các phương tiện nghe, nhìn trung gian. Các phương tiện này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, đĩa VCD, Internet, vv... Các phương tiện trung gian này đang ngày một đa dạng.

Phương pháp này có ưu điểm là người học có thể chủ động bố trí thời gian để tham gia học tập, người học được cung cấp một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau, các thông tin được cung cấp có tính cập nhật cao, đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo. Nhược điểm của phương pháp này là việc đầu tư chuẩn bị bài giảng là rất lớn, học viên thiếu sự trao đổi và giao tiếp trực tiếp với nhau, chi phí dành cho học tập khá cao.

1.3.2.7. Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các trường, lớp

Tổ chức có thể cử người lao động đi đào tạo ở các trường, lớp chính quy theo thông báo tuyển sinh của các trường chính quy này hoặc cử cán bộ đi dự các lớp tập huấn do cơ quan chủ quản, Bộ, ngành hoặc các trường, các trung tâm đào tạo tổ chức, hoặc cử người đi đào tạo các lớp dự án,...

Phương pháp này có ưu điểm là người học được trang bị khá đầy đủ các kiến thức lý thuyết và thực hành, đôi khi tổ chức hoàn toàn không phải tốn kém chi phí khi có các lớp được tài trợ. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là một số kiến thức được học lại không cần cho công việc cụ thể trong tổ chức.

1.4. Nội dung của đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức

1.4.1. Các căn cứ triển khai đào tạo nguồn nhân lực

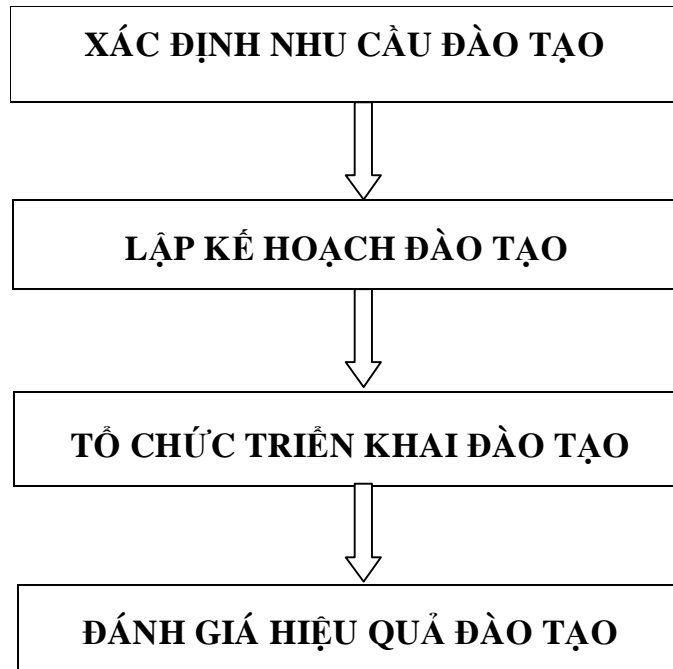
- Căn cứ vào luật lao động

Trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề được quy định tại điều 60, chương IV, bộ Luật lao động năm 2012.

- Căn cứ vào các quyết định, quy chế của cấp trên, công ty

Mỗi doanh nghiệp thường có các quyết định, quy chế, chính sách về đào tạo nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp chưa có đủ các quyết định, quy chế, chính sách về đào tạo nhân lực thì cán bộ phụ trách đào tạo cần tham mưu cho cấp trên xây dựng, hoàn thiện để đảm bảo có cơ sở triển khai thống nhất hiệu quả công tác này.

1.4.2. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực



Sơ đồ 1.1 : Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

1.4.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Bước đầu tiên của một tiến trình đào tạo là xác định được một cách chính xác nhu cầu nguồn nhân lực cần phải được đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là nhân tố liên quan và quyết định trực tiếp đến việc thực hiện các bước tiếp theo của một tiến trình đào tạo. Nhu cầu đào tạo thường được xác định từ các kế hoạch hoạt động kinh doanh của công ty và kế hoạch nguồn nhân lực, dựa vào đó mà xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cho công ty mình đáp ứng yêu cầu công việc và thực hiện được kế hoạch đặt ra.

Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo:

Thứ nhất, phân tích người lao động:

Nội dung chủ yếu của phân tích người lao động gồm: phân tích hồ sơ cá nhân để lấy những thông tin và trình độ, năng lực, kỹ năng của họ để xem

họ có đảm bảo được những yêu cầu tối thiểu của công việc hay không. Tiếp đến là phân tích kết quả thực hiện công việc để xem mức độ hoàn thành công việc của họ, những kiến thức kỹ năng nào còn thiếu? cần bổ sung những kiến thức kỹ năng nào cho họ...

Thứ hai, phân tích tổ chức:

Ta phải xác định xem trình độ phát triển của tổ chức: mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Ví dụ: căn cứ vào kết quả của công tác tuyển chọn chỉ ra rằng phải đào tạo nhân viên mới ngay hay không? Hay, thông qua việc đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cho ta biết các thông số về sản lượng, chất lượng công việc và sản phẩm, tình hình nghỉ việc, bỏ việc, tai nạn lao động trong doanh nghiệp... Từ đó, cho ta thấy cái nhìn toàn cảnh của doanh nghiệp, những điểm mạnh, điểm yếu để từ đó cải thiện bằng đào tạo. Cuối cùng, phân tích khả năng và trình độ của các cán bộ làm đào tạo trong doanh nghiệp, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn lực tài chính,... sẽ nhằm đảm bảo độ chính xác của việc xác định nhu cầu đào tạo.

Thứ ba, phân tích yêu cầu của công việc:

Phân tích công việc dựa vào bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để doanh nghiệp có thể biết được ai là người thực sự cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo.

Từ sự phân tích trên, chúng ta sẽ xác định được: Cần dạy kiến thức, kỹ năng gì? Cho loại lao động nào? Cần phải đào tạo khi nào? Bao nhiêu lâu? Lựa chọn đúng được đối tượng đào tạo.

Cách xác định nhu cầu đào tạo:

Lấy từ dưới đơn vị lên

Lấy từ trên xuống

1.4.2.2. *Lập kế hoạch đào tạo*

Căn cứ để lập kế hoạch đào tạo:

Để lập kế hoạch đào tạo, cần dựa trên một số căn cứ nhất định. Những căn cứ cần được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo là:

- *Kế hoạch sản xuất – công tác trong năm kế hoạch của tổ chức*

Từ kế hoạch sản xuất – công tác của tổ chức trong năm kế hoạch, nếu phát hiện một số nội dung công việc đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng mà người lao động trong tổ chức chưa có, cần phải đưa vào kế hoạch đào tạo những kiến thức và kỹ năng mới đó.

- *Xác định mục tiêu đào tạo*

Mục tiêu của đào tạo là nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và thái độ của người lao động. Cụ thể hơn, mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực là giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình để thực hiện tốt hơn công việc được giao, làm việc tự giác hơn, có thái độ lao động tốt hơn và nâng cao khả năng thích ứng của họ đối với công việc trong tương lai.

- *Những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo*

Tổ chức cần phải xác định rõ, cần phải đào tạo cho người lao động nào với những kiến thức và kỹ năng gì? Chỉ khi nào xác định được những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, tổ chức mới có thể xác định nội dung chương trình đào tạo và lên được trình tự các nội dung kiến thức cần đào tạo, chuẩn bị được các tài liệu đào tạo và xác định được cần mời ai làm giảng viên.

- *Số lượng người cần đào tạo và có thể huy động cho đào tạo*

Người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan sát của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn. Để xác định số lượng người cần đào tạo, trước hết cần phân tích ai là

người cần được đào tạo và mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào, ai là người cần đào tạo ngay, ai đào tạo sau. Từ kết quả xác định này, tổ chức sẽ sắp xếp được thứ tự ưu tiên đào tạo đối với những người cần được đào tạo.

Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học, không thể huy động toàn bộ nhân viên trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Kinh phí có thể chi cho đào tạo

Tài chính là vấn đề có tính quyết định đến việc đào tạo ai, đào tạo nội dung gì và quy mô đào tạo như thế nào. Chi phí cho đào tạo bao gồm:

+ Chi phí cho học tập: Chi phí phải trả cho quá trình học tập: tiền lương trả cho người lao động khi học việc, chi phí trang thiết bị phục vụ cho việc đào tạo, kết quả kinh doanh bị giảm sút trong quá trình học tập.

+ Chi phí cho đào tạo: Bao gồm tiền lương những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc, tiền thù lao cho người trực tiếp tham gia huấn luyện, bộ phận bên ngoài khác có liên quan.

Chi phí cho học tập và chi phí đào tạo phải gắn với phương pháp, phương thức đào tạo, chiến lược đầu tư của tổ chức.

Cần phải dự tính được các loại chi phí này để từ đó chúng ta mới có thể quản lý một cách chặt chẽ và phân bổ kinh phí sao cho có hiệu quả. Khi lập kế hoạch đào tạo, tổ chức phải xác định rõ khả năng chi tài chính cho đào tạo là bao nhiêu. Căn cứ trên nguồn tài chính chi cho đào tạo, người lập kế hoạch đào tạo sẽ lựa chọn nên mở những lớp đào tạo nào, cử ai đi học.

- Đội ngũ giảng viên

Khi đã xác định được các nội dung kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần phải xác định:

Có thể huy động người nào trong tổ chức tham gia giảng dạy. Người tham gia giảng dạy phải là người giỏi về chuyên môn cần đào tạo và có khả năng truyền thụ kiến thức, hướng dẫn và kèm cặp người khác.

Với những nội dung kiến thức và kỹ năng nào cần mời chuyên gia bên ngoài vào giảng dạy? Nên mời ai và ở đâu? Vào thời điểm nào có thể mời được?

- Thời gian và địa điểm tiến hành đào tạo

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

+ Nên mở các lớp đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch. Do mật độ công việc của các đơn vị trong tổ chức vào các thời điểm khác nhau là khác nhau nên khi lập kế hoạch đào tạo, lựa chọn thời điểm đào tạo là thời điểm có mức độ bận việc ít nhất để có thể huy động được các học viên cần đào tạo.

+ Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết.

Kết hợp cả 2 loại thời gian trên, người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê bên ngoài.

- Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần xác định rõ chuẩn bị điều kiện gì để tiến hành lớp học. Những vấn đề cần chuẩn bị là:

+ Tài liệu, sách, giáo trình, các tư liệu học tập khác dành cho học viên. Những tài liệu, sách, giáo trình nào là quan trọng nhất, bắt buộc phải cung cấp cho học viên? Những tài liệu nào nên cung cấp thêm?

+ Các phương tiện phục vụ giảng dạy cần thiết cho lớp học. Chẳng hạn, giấy A4, bảng lật, laptop, máy chiếu, vv...

+ Những điều kiện vật chất khác như: chè, nước, hoa quả, vv...

Nội dung kế hoạch đào tạo:

Một kế hoạch đào tạo được lập ra phải bao gồm các thông tin cần thiết, bao gồm kế hoạch chính và các phụ lục (nếu có). Kế hoạch không cần quá chi tiết, song phải đủ thông tin, rõ ràng, mạch lạc và có tính khả thi.

Nội dung của một bản kế hoạch đào tạo gồm:

- Sự cần thiết phải đào tạo và sự lựa chọn các nội dung cần đào tạo.
- Các lớp đào tạo sẽ mở. Mục tiêu cơ bản của các lớp đào tạo đó.
- Quy mô các lớp đào tạo sẽ mở (số lượng học viên) và số người sẽ được cử đi học ở các lớp khác không do doanh nghiệp tổ chức.
- Thời gian và địa điểm đào tạo.
- Đội ngũ giảng viên.
- Dự trù kinh phí.
- Danh sách những người dự kiến đào tạo hoặc số lượng người của từng phòng, ban, đơn vị được dự kiến cử đi đào tạo.
- Dự kiến các phương pháp đào tạo sẽ được thực hiện.

Biến động và điều chỉnh kế hoạch đào tạo:

Kế hoạch đào tạo thường được lập vào cuối năm báo cáo, đầu năm kế hoạch. Kế hoạch này hoàn toàn có thể được điều chỉnh trong quá trình thực hiện kế hoạch vì những lý do sau:

- Lý do tài chính: Do tổ chức được bổ sung thêm nguồn tài chính hoặc không đủ nguồn tài chính phục vụ cho đào tạo.
- Lý do công việc: Do công việc tăng đột xuất hoặc do kế hoạch sản xuất kinh doanh không được như dự kiến, hoặc do không mời được giảng

viên vv... có thể phải điều chỉnh thời gian và địa điểm học và điều chỉnh một số nội dung khác của kế hoạch đào tạo.

- Lý do khác: Có thể có nhiều lý do khác như sự thay đổi về công nghệ chưa được dự tính trước, sự thay đổi về tổ chức, vấn đề sát nhập hoặc tách các đơn vị, vv... Tổ chức cần điều chỉnh kế hoạch đào tạo để thích ứng tình hình mới.

1.4.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì. Bộ phận này cần phối hợp với các bộ phận khác trong tổ chức để tiến hành các khâu công việc sau:

- Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.

- Đôn đốc các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lịch trình.

- Xác định những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo.

Căn cứ trên các quy định về việc lựa chọn đối tượng đào tạo, bộ phận quản trị sẽ phối kết hợp với các bộ phận khác để xác định những người cần được cử đi đào tạo trong mỗi khóa đào tạo. Danh sách này có thể bao gồm những người chính thức và một số phương án dự phòng.

- Mở các lớp đào tạo.

Cá nhân được giao phụ trách mở các lớp đào tạo sẽ chọn thời gian và địa điểm. Trong trường hợp cần thiết có thể trình lên lãnh đạo về việc điều chỉnh kế hoạch đào tạo. Trên cơ sở chương trình đào tạo đã lập, sẽ xác định tên các giảng viên sẽ mời giảng. Tổ chức cần soạn và gửi đi các văn bản sau:

+ Công văn mời giảng viên. Trong công văn này cần nêu rõ giảng viên được mời sẽ giảng nội dung gì? Cần chuẩn bị tài liệu giảng dạy nào? Thời gian và địa điểm sẽ tiến hành giảng dạy, đối tượng học viên là ai?

+ Quyết định cử cán bộ đi học

- Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo. Nhân viên được giao phụ trách chương trình đào tạo sẽ phải theo dõi sĩ số lớp học, theo dõi tiến độ học tập của học viên và chất lượng dạy học của giảng viên.

1.4.2.4. *Đánh giá kết quả các lớp đào tạo và chương trình đào tạo*

Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện trong quá trình đào tạo bao gồm:

Ø *Đánh giá từ phía giảng viên*

Giảng viên có thể đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- *Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên*

Thông thường, giảng viên thường đánh giá theo tiêu chí điểm, theo đó giảng viên sẽ dựa trên mục tiêu và nội dung đào tạo để ra đề thi, đề kiểm tra nhằm đánh giá mức độ nắm vững các kiến thức và kỹ năng của học viên.

Khung điểm để đánh giá thường từ 0-10, theo đó:

+ Nếu học viên đạt 9-10 điểm: đạt loại xuất sắc.

+ Nếu học viên đạt 8-<9 điểm: đạt loại giỏi.

+ Nếu học viên đạt 7-<8 điểm: đạt loại khá.

+ Nếu học viên đạt 6-<7 điểm: đạt loại trung bình khá.

+ Nếu học viên đạt 5-<6 điểm: đạt loại trung bình.

+ Điểm dưới 5: không đạt.

Việc đánh giá theo cách chấm điểm này phụ thuộc vào chất lượng đề thi, đề kiểm tra.

- *Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập chung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập*

Giảng viên có thể đánh giá thông qua mức độ đi học đầy đủ, mức độ tuân thủ kỷ luật học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng trong giờ...), mức độ tập trung chú ý nghe giảng để đánh giá bổ sung về chất lượng lớp học.

- *Đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo*

Giảng viên có thể được yêu cầu đánh giá về chương trình đào tạo với tư cách là một chuyên gia. Trong đánh giá này của giảng viên đề cập đến:

- + Nội dung đào tạo nào là cần thiết hoặc rất cần thiết.
- + Nội dung đào tạo nào là không cần thiết dành cho lớp học.
- + Cần điều chỉnh, sửa đổi hoặc bổ sung các chương trình đào tạo như thế nào.

Tổ chức có thể căn cứ vào các đánh giá đó của giảng viên để điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp.

Ngoài ra giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

Ø *Đánh giá từ phía người quản lý lớp*

Người quản lý lớp có thể đánh giá từ sự quan sát của mình về giảng viên và học viên. Các tiêu chí đánh giá chủ yếu là:

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy.
- Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập (học viên có đi học đầy đủ không? có đi sớm về muộn không?...).

Tuy nhiên, ý kiến này chỉ được sử dụng để các nhà quản lý tham khảo và góp ý cho giảng viên nếu thấy cần thiết.

Ø *Đánh giá từ phía học viên*

Sau khi kết thúc khóa học, cần có các đánh giá của học viên về khâu tổ chức lớp học, tài liệu học tập, các dịch vụ dành cho học viên (như ăn uống, chè nước, hoa quả,...), nội dung giảng, phương pháp giảng dạy, dự kiến áp dụng kiến thức sau đào tạo, các đề xuất và nhận xét khác.

Việc đánh giá này thường được thực hiện thông qua một phiếu đánh giá. Phiếu đánh giá thường được thiết kế dựa trên các mục tiêu đánh giá và được sử dụng phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức phục vụ lớp học.

Ø *Đánh giá hiệu quả đào tạo*

Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:

Sự thay đổi năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo.

Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng của người lao động sau khi đào tạo thường được thể hiện trong kết quả thực hiện công việc. Các chỉ tiêu đánh giá được áp dụng tùy thuộc vào loại lao động được đào tạo.

Với công nhân trực tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % sản phẩm đạt chất lượng tốt tăng lên so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % hàng xấu, hàng hỏng giảm đi so với trước khi đào tạo.

- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật tăng so với trước khi đào tạo.

Với bộ phận gián tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao so với trước khi đào tạo.
- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo.
- Số lượng, tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới.
- Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi lề lối và cách thức làm việc.
- Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo, tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí:

- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo.
- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

Sự thay đổi thái độ và hành vi lao động so với trước khi đào tạo.

Đào tạo ngoài việc tác động đến kiến thức, kỹ năng, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động còn tác động đến thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Sự thay đổi thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực lại có tác động đến việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc của từng cá nhân, đồng thời có tác động làm giảm đi sự bỏ việc của nhân viên.

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo gồm:

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định).
- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo.

- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn...).

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo.

Một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các tổ chức quan tâm là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo. thời gian thu hồi kinh phí đào tạo càng ngắn thì sự quyết tâm của tổ chức đối với vấn đề đào tạo càng cao.

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo được tính theo công thức sau:

$$T = C_{DT}/M$$

Trong đó:

T là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo (năm)

C_{DT} là tổng hợp kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm (gồm: chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho người lao động trong quá trình đi học mà không làm việc,...)

M là phần lợi nhuận tăng lên của tổ chức do đào tạo trung bình trong năm

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức

1.5.1. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

1.5.1.1. Thực trạng nền kinh tế

Thực trạng nền kinh tế thường biến động, nền kinh tế ổn định, phát triển hay đang trì trệ, suy thoái đều có tác động hầu hết đến các tổ chức sản xuất kinh doanh, đến mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy nó cũng ảnh hưởng lớn đến đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Khi nền kinh tế suy thoái, các doanh nghiệp có xu hướng thu hẹp dần sản xuất bằng việc giảm nhân công lao động, giảm chi phí tiền lương. Lúc này tổ chức các khóa huấn luyện, đào tạo cho người lao động sẽ gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là vấn đề

kinh phí và chiến lược đào tạo. Ngược lại, khi nền kinh tế ổn định và đang phát triển tốt thì nhu cầu mở rộng kiến thức, nâng cao tay nghề của người lao động là cấp thiết.

1.5.1.2. Thị trường sức lao động

Hiện nay thị trường lao động của các công ty điện máy có chất lượng nguồn nhân lực khá tốt. Nguồn nhân lực cho thị trường bán lẻ nhiều, phong phú. Có rất nhiều các trường đại học đào tạo về chuyên ngành marketing, bán hàng...Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp điện máy. Nhưng với sức cạnh tranh trên thị trường thì đào tạo xong liệu có giữ chân được người lao động. Đây là một trong những câu hỏi lớn đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và bộ phận phụ trách đào tạo phải có phương án không những đào tạo xong còn giữ chân được người lao động, tránh tình trạng đào tạo ồ ạt, lãng phí và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.5.1.3. Tiến bộ khoa học kỹ thuật

Hoạt động trong lĩnh vực điện máy, thị trường sản phẩm thay đổi từng ngày cùng với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nên cần tăng cường nắm bắt đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm mới. Do đó, đào tạo cần chú trọng tập trung cho loại lao động này để tăng sức cạnh tranh của công ty.

1.5.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay trên thị trường có rất nhiều siêu thị điện máy cũng như các đại lý bán lẻ. Việc cạnh tranh về giá, về các dịch vụ sau bán hàng xảy ra rất khốc liệt. Chính vì vậy đào tạo được đội ngũ lao động có trình độ và giữ chân người lao động là một thách thức không nhỏ cho các doanh nghiệp.

1.5.2. Các nhân tố bên trong tổ chức

1.5.2.1. Mục tiêu hoạt động của tổ chức

Mục tiêu, kế hoạch kinh doanh là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp. Nó chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Với những mục tiêu, kế hoạch của từng giai đoạn thì doanh nghiệp cần lao động có những kiến thức và kỹ năng gì, số lượng là bao nhiêu, cần có trong giai đoạn nào để đưa ra những định hướng, xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể, có lộ trình theo từng giai đoạn. Có như vậy, đào tạo mới thực sự đem lại hiệu quả cho tổ chức.

1.5.2.2. Đặc điểm lao động của tổ chức

Nguồn nhân lực trong công ty bao gồm toàn bộ những người lao động làm việc trong công ty. . Nếu trình độ hiện tại của nguồn nhân lực trong công ty không đáp ứng tốt yêu cầu của công việc thì doanh nghiệp buộc phải đào tạo lại. Còn nếu nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã đáp ứng được thì doanh nghiệp nên có kế hoạch đào nâng cao hay đào tạo mới. Nếu năng lực và trình độ của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo ít được đặt ra với doanh nghiệp.

Vậy, chỉ có thông qua đào tạo thì doanh nghiệp mới có thể duy trì được sự ổn định trong sản xuất kinh doanh và đáp ứng được mục tiêu, kế hoạch đã đề ra.

1.5.2.3. Khả năng tài chính của tổ chức

Đào tạo cũng như mọi công tác khác trong tổ chức đều cần có kinh phí thực hiện. Một nguồn kinh phí đủ đảm bảo triển khai đầy đủ các kế hoạch và nội dung đào tạo đã đưa ra sẽ đảm bảo cho kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt, không bị ngắt quãng do thiếu kinh phí. Do đó, những người phụ trách đào tạo, cán bộ kế toán... cần phải dự trù và cân đối thu chi của doanh nghiệp để đảm bảo kinh phí cho đào tạo.

1.5.2.4. Quan điểm của lãnh đạo

Quan điểm, nhận thức của lãnh đạo công ty quyết định đến việc công ty có quan tâm, đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực trong công ty hay không. Có lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng đầu tư cho đào tạo là một khoản đầu tư không có lợi vì sau khi đào tạo thì người lao động có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp. Nhưng cũng có nhiều lãnh đạo công ty cho rằng đầu tư cho đào tạo là đầu tư cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp nó làm cho người lao động gắn bó hơn với doanh nghiệp. Chính vì vậy quan điểm của lãnh đạo quyết định đến chất lượng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

1.6. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC

1.6.1. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.6.1.1. Công ty cổ phần Pico:

Công ty Cổ Phần PiCo – 76 Nguyễn Trãi – Hà Nội hoạt động về lĩnh vực buôn bán Điện máy với các sản phẩm như Điện tử, Điện lạnh, Gia Dụng , Kỹ thuật số, Máy tính (IT), Viễn thông và đang đầu tư sang nhiều lĩnh vực như Nội Thất, Văn Phòng cho Thuê, Nhà hàng và Khách sạn... Để phát triển vững mạnh và trở thành Tập Đoàn PiCo trong tương lai nên đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty được Ban Giám Đốc chú trọng. Đặc biệt cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo tại công ty cổ phần Pico được làm khá tốt. Yêu cầu của các đơn vị chi nhánh là cơ sở cho việc hàng năm công ty dùng để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực, sau đó đến yêu cầu của công việc và cuối cùng là yêu cầu của cá nhân người lao động. Cụ thể:

Yêu cầu của đơn vị: Với trình độ của nguồn nhân lực hiện nay một phần vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu sản xuất ngày càng tiên tiến và hiện đại của công ty vì vậy nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty đang được quan tâm. Mặt khác, công ty có kế hoạch đào tạo những cán bộ

nòng cốt phục vụ cho mục tiêu lâu dài của công ty như: đào tạo kỹ thuật viên cao cấp để có thể thay thế cho lớp cán bộ công nhân viên chủ chốt hiện giờ. Để làm được điều đó thì đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty cần phải được hoàn thiện hơn nữa. Bộ phận đào tạo cần phải dự báo được trước những thay đổi về nhân lực để công ty không bị động trong quá trình thay đổi đó đồng thời cũng tạo thuận lợi cho việc trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết cho người lao động để họ có thể đảm đương tốt công việc mới.

Bên cạnh đó, việc luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ đang tại công ty diễn ra thường xuyên. Do đó, để các hoạt động của công ty không bị xáo trộn trong quá trình thay đổi nhân sự và đảm bảo những người được bổ nhiệm, thuyên chuyển, luân chuyển vị trí hoàn thành tốt công việc mới đòi hỏi công ty cần phải dự báo được những thay đổi đó để có kế hoạch trang bị, bổ sung cho đội ngũ cán bộ này những kiến thức, kỹ năng cần thiết, tạo điều kiện cho họ có đủ khả năng hoàn thành tốt công việc đảm nhận.

Hơn thế nữa ban lãnh đạo công ty cũng hết sức khuyến khích nhân viên nâng cao khả năng, năng lực của cá nhân và tạo điều kiện thuận lợi để họ có thể tham gia học tập, đào tạo nâng cao kiến thức.

Do đó, yêu cầu của đơn vị là cơ sở cho việc hàng năm công ty dùng để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực.

Yêu cầu của công việc: Để xác định được nhu cầu đào tạo thì cần phải căn cứ vào các bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản đánh giá công việc. Công ty cổ phần Pico đã xây dựng các bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc và bản mô tả công việc này được gộp với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Yêu cầu của cá nhân người lao động: Đơn xin đi học của người lao động trong công ty cũng là một cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo của công

ty. Công ty cổ phần Pico luôn khuyến khích người lao động làm đơn xin đi học (có thể là đi học tự túc hoặc đi học các lớp do công ty mở) để nâng cao kiến thức, kỹ năng cho bản thân.

Ngoài ra công ty đầu tư đội ngũ giảng viên giảng dạy đào tạo nguồn nhân lực có kinh nghiệm và nhiệt huyết. Nội dung chương trình học phong phú, tăng cường nhiều kiến thức và kinh nghiệm mới cho đội ngũ nhân lực trong công ty, không đơn thuần là những kiến thức cũ mà còn cả những kinh nghiệm những kiến thức mới của các doanh nghiệp khác. Chương trình học có ứng dụng thực tế nên giúp đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo xong nâng cao được trình độ và kết quả làm việc tăng cao.

1.6.1.2. Công ty cổ phần Mediamart Việt Nam:

Ra đời trong bối cảnh kinh tế bắt đầu "chạm" vào giai đoạn đầu của cuộc khủng hoảng kinh tế mới năm 2008, lại đi sau các siêu thị điện máy như Pico, Nguyễn Kim... đã mang đến cho Mediamart không ít những thách thức. Thiếu hụt nguồn kinh doanh, cần thêm nguồn tài chính. Đây là những khó khăn không nhỏ mà công ty cổ phần Mediamart Việt Nam luôn phải đối mặt từ những ngày đầu khi mới gia nhập thị trường. Từ đó ban giám đốc công ty nhận thấy để cạnh tranh và đứng vững trên thị trường thì công ty cần chuyên nghiệp hóa hơn về nhân sự. Công ty đã chú trọng trong việc đào tạo nguồn nhân lực nhiều hơn. Thường xuyên tổ chức những buổi hội thảo để cùng trao đổi phương pháp cách thức bán hàng chuyên nghiệp để thu hút và giữ chân khách hàng. Bên cạnh đó, các quản lý cấp cao và những nhân viên giỏi được cử đi nước ngoài, đến các nhãn hàng để được hướng dẫn nâng cao nghiệp vụ, học hỏi sự bán hàng chuyên nghiệp từ các nước trên thế giới. Hàng năm công ty trích 2% lợi nhuận cho quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, vì nguồn kinh phí ổn định nên công ty thu hút nhiều nhân viên tích cực tham gia đào tạo.

Chính vì thế sau rất nhiều nỗ lực trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao, phương thức kinh doanh hợp lý mà công ty cổ phần Mediamart Việt Nam ngày càng tạo dựng được uy tín, mở rộng thêm nhiều địa điểm kinh doanh, Mediamart dễ dàng "khoanh vùng" riêng cho mình một lãnh thổ để kinh doanh điện máy để có thể cạnh tranh với các siêu thị điện máy khác.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Thương Mại VHC

Công ty TNHH Thương Mại VHC cũng là một đơn vị kinh doanh điện máy lớn tại miền Bắc, chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực được công ty hết sức chú trọng và quan tâm, qua nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại các công ty khác trong nước, đặc biệt là các công ty đối thủ cạnh tranh. Công ty TNHH Thương Mại VHC đã rút ra được các kinh nghiệm sau:

- Coi việc đào tạo nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Cần xác định được đúng đối tượng cần đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc để tránh lãng phí nguồn lực.
- Cần xác định được đội ngũ giảng viên (cả nội bộ lẫn thuê ngoài) có chất lượng và phù hợp với tính chất của công việc.
- Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức cho các bộ phận chủ chốt trong công ty, đặc biệt nâng cao chất lượng và số lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.
- Sau khi đào tạo, nên sử dụng sao cho có hiệu quả nguồn nhân lực đã tham gia đào tạo và có chế độ thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích nhân viên phát huy khả năng, năng lực đã được học.
- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC

2.1. Tổng quan về công ty

Thông tin chung về công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC

Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC.

Tên giao dịch: Siêu thị điện máy HC

Vốn điều lệ: 180,000,000,000 VNĐ

Vốn pháp định: 6,000,000,000 VNĐ

Mã số doanh nghiệp: 0105690657

Tài khoản : 102010001434301

Tại Ngân hàng : Công Thương Việt Nam - chi nhánh Hoàng Mai

Trụ sở chính : 399 đường Phạm Văn Đồng, P. Xuân Đình, Q. Bắc Từ Liêm, TP Hà Nội

Siêu thị VHC : 399 đường Phạm Văn Đồng, P. Xuân Đình, Q. Bắc Từ Liêm, TP Hà Nội

Điện thoại : 04 37501188

Fax : 04 37506099

Website : www.hc.com.vn

Quá trình hình thành và phát triển

Gây dựng thương hiệu HC từ năm 2006 và với hơn 20 năm kinh nghiệm của các thành viên sáng lập, chuỗi siêu thị điện máy HC đã tạo dựng được uy tín và chỗ đứng trong lòng hàng triệu người tiêu dùng Thủ đô. Hiện nay HC là Trung tâm mua sắm hàng điện máy, điện lạnh, gia dụng, máy tính, điện thoại hàng đầu với hệ thống 6 chi nhánh tại Hà nội và các tỉnh trên toàn quốc.

Ngày 24/5/2006, Siêu thị điện máy HC đầu tiên tại địa chỉ 36 Phạm Văn Đồng, Hà Nội khai trương với tổng diện tích mặt sàn hơn 2.000 m², mở đầu cho câu chuyện về một thương hiệu HC.

Chỉ một năm sau, ngày 28/5/2007, HC tiếp tục khai trương Siêu thị điện máy thứ 2 tại Trung tâm thương mại Parkson Hải Phòng.

Đến năm 2008, những nỗ lực của HC đã phần nào được ghi nhận khi vinh dự được Sách kỷ lục Guinness Việt Nam công nhận là Hệ thống siêu thị điện máy chuyên doanh lớn nhất Việt Nam.

Ngày 9/7/2008, HC trên đà mở rộng quy mô với Siêu thị điện máy thứ 3 tại địa chỉ 348 Giải Phóng, Hà Nội với diện tích hơn 3.000 m².

Tháng 1/2013 là thời điểm đánh dấu bước phát triển vượt bậc của Hệ thống Siêu thị điện máy HC khi liên tiếp khai trương 3 Siêu thị tại 297 Lý Bôn - TP. Thái Bình; 88 Đại lộ Lê Lợi - Thanh Hoá và 399 Phạm Văn Đồng, Hà Nội.

VHC tiếp tục triển khai nhiệm vụ mở rộng điểm bán ra các tỉnh lân cận như Hải Phòng, Hải Dương, Thái Nguyên, Vĩnh Phúc, Quảng Ninh, Nghệ An, Long Biên, Tam Trinh, Thái Thịnh... trong cuối năm 2013 đến hết năm 2014 để trở thành hệ thống siêu thị điện máy có quy mô lớn nhất miền Bắc.

Trải qua 8 năm phát triển, VHC không ngừng mở rộng lĩnh vực hoạt động của mình, trở thành đối tác chiến lược của không ít các công ty lớn. VHC Việt Nam đang hội tụ đầy đủ sức mạnh để đảm bảo khả năng phát triển mạnh mẽ, trở thành một doanh nghiệp hàng đầu trong thời đại kinh tế hội nhập như hiện nay.

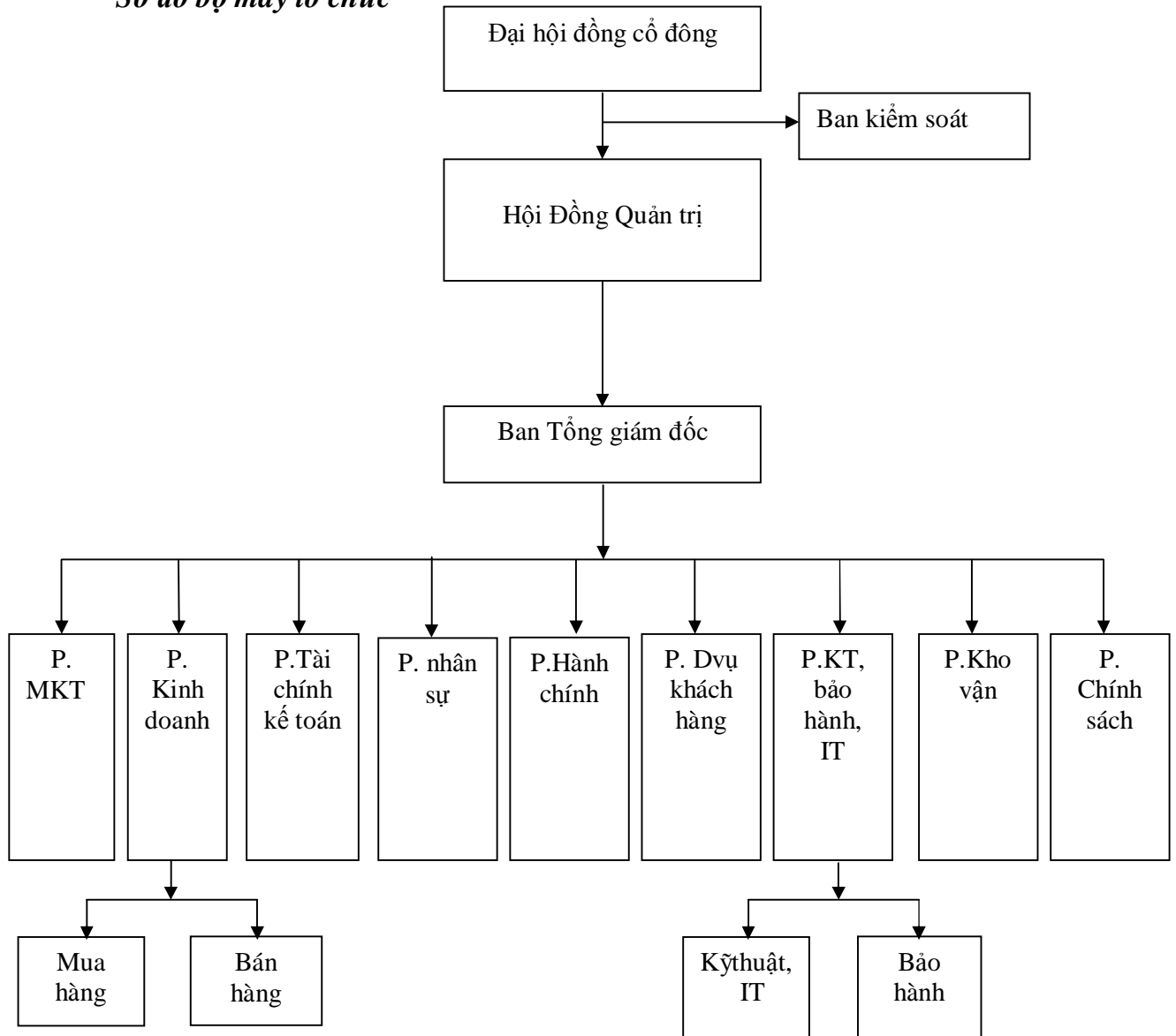
Lĩnh vực hoạt động

- Sản xuất, mua bán, sửa chữa, bảo dưỡng hàng điện lạnh, điện tử, điện dân dụng, thiết bị tin học, viễn thông, thiết bị truyền thanh....
- Kinh doanh camera quan sát, thiết bị bảo vệ....

- Tư vấn đầu tư, đại diện thương nhân (không bao gồm tư vấn pháp luật, tư vấn tài chính, kế toán).
- Đại lý kinh doanh các dịch vụ giá trị gia tăng, vui chơi giải trí trên internet, truyền hình, điện thoại di động, điện thoại cố định.
- Đại lý mua, bán, kí gửi hàng hoá.

Qua quá trình phát triển, bên cạnh việc thiết lập được một hệ thống đối tác nước trong nước và ngoài đến từ các doanh nghiệp lớn của Hàn Quốc, Singapore, Trung Quốc, Nhật Bản, có thể mạnh trong các lĩnh vực Điện máy, sản phẩm công nghệ như : SAMSUNG, SONY, PANASONIC, TOSHIBA, SHARP,...

Sơ đồ bộ máy tổ chức



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Thương Mại VHC

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH
Thương Mại VHC giai đoạn 2011-2014**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014
Doanh thu BH và cung cấp dịch vụ	869	1377	3366	5650
Lợi nhuận	43,45	68,85	168,3	282,5

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2011-2014)

Qua bảng trên ta thấy, doanh thu và lợi nhuận tăng qua các năm, riêng năm 2012 lợi nhuận tăng ít do ảnh hưởng chung của thị trường nhưng đến năm 2013, 2014 lợi nhuận lại ổn định.

2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC

2.2.1. Căn cứ triển khai

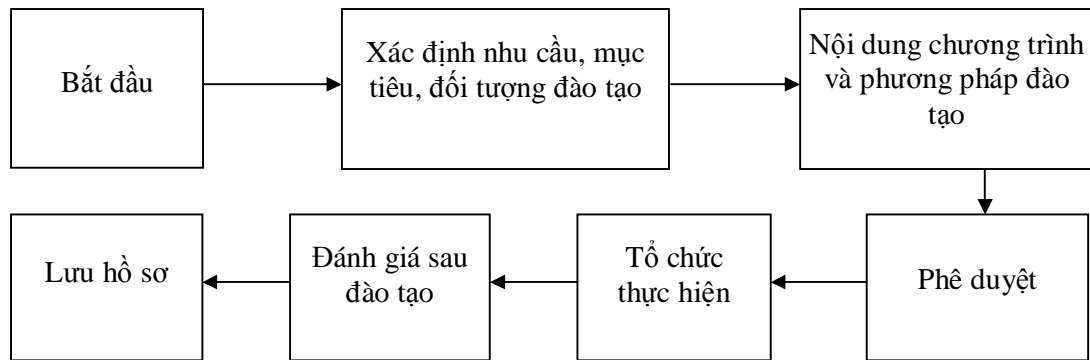
Đào tạo nhân lực của công ty được thực hiện hoàn toàn đúng với những quy định của pháp luật, cụ thể theo Điều 60 và 62, chương IV, Luật lao động năm 2012.

Hàng năm, Trưởng phòng nhân sự xây dựng một bản kế hoạch đào tạo trình Giám đốc và Trưởng ban đào tạo xét duyệt và ký ban hành. Trong bản kế hoạch này có đầy đủ các nội dung như: đối tượng được đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức, phương thức, thời gian, địa điểm, cá nhân/đơn vị phụ trách đào tạo và các ghi chú kèm theo rất cụ thể.

Mọi kế hoạch đào tạo được triển khai đều dựa trên “*Quy trình tuyển dụng và đào tạo*” của công ty, trong đó có đầy đủ sơ đồ tiến trình đào tạo,

phân định trách nhiệm các cá nhân/đơn vị trong từng bước của tiến trình đào tạo và các biểu mẫu kèm theo. Quy trình này được Giám đốc phê duyệt và ký ban hành, hàng năm có sửa đổi bổ sung phù hợp với sự biến động của nhân lực và sản xuất kinh doanh.

2.2.2. Quy trình đào tạo



Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo tại công ty TNHH Thương Mại VHC

(Nguồn: Phòng nhân sự)

2.2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo của công ty TNHH Thương Mại VHC

Để xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác, công ty đã dựa trên các căn cứ sau:

- Định hướng đào tạo hàng năm của công ty như: Đào tạo nhân viên mới, đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng của toàn thể lao động trong công ty.

- Kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty: Sự thay đổi về quy trình công nghệ và các mặt hàng mới: Từ đó xác định số lượng lao động cần bổ túc về kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết thích ứng với sự đổi mới trên.

- Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc.
- Căn cứ vào đề nghị của các phòng ban.
- Căn cứ vào đề nghị của người lao động.

Phòng nhân sự của Công ty TNHH Thương Mại VHC tổng hợp nhu cầu đào tạo của các đơn vị kết hợp với những phân tích đánh giá về nhu cầu đào tạo của người lao động, xem xét nhu cầu đào tạo thường xuyên hàng năm để xác định nhu cầu đào tạo cho người lao động. Từ đó xác định được số lao động cần đào tạo theo từng lĩnh vực.

Bảng 2.2 : Nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực của công ty

Đơn vị tính: người

Đối tượng đào tạo	2011	2012	2013	2014
Quản lý	30	45	190	235
Nhân viên bán hàng	35	65	230	295
Nhân viên kỹ thuật, kho	35	65	235	300
Nhân viên kinh doanh	30	50	180	245
Nhân viên văn phòng và nhân viên khác	20	35	115	145
Tổng	150	260	950	1220

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng trên ta nhận thấy số lượng lao động cần đào tạo của công ty luôn tăng mạnh qua các năm, đặc biệt các năm 2013, 2014. Dựa vào số liệu trên cho thấy công ty ngày càng quan tâm hơn đến đào tạo, phù hợp với yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng mở rộng và phát triển và quy mô lao động tăng lên của công ty.

Kết quả khảo sát đánh giá tại công ty cho thấy việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được nhân viên trong công ty hiểu rằng chủ yếu dựa vào định kỳ hàng năm (75%), rất ít dựa vào nhu cầu thực tế của nhân viên (12%) và yêu cầu của công việc (13%).

2.2.2.2. Kế hoạch đào tạo của công ty TNHH Thương Mại VHC

- Xác định mục tiêu đào tạo

Công ty đã đưa ra mục tiêu quan trọng là phải sử dụng tối đa NNL hiện có. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực tại công ty là nhằm nâng cao hơn nữa trình độ về mọi mặt cho tất cả cán bộ công nhân viên cụ thể:

+ Đội ngũ nguồn nhân lực phải đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp về cả mặt số lượng và chất lượng.

+ Để tạo ra một đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn nghề nghiệp, làm chủ được tình huống, có đầu óc sáng tạo năng động và nhạy bén, có tác phong công nghiệp và tính kỷ luật cao.

+ Để phù hợp hơn với sự phát triển về khoa học công nghệ, cán bộ công nhân viên cũng phải có trình độ về ngoại ngữ, tin học, có khả năng tiếp thu nhanh chóng khoa học mới tiên tiến và hiện đại.

+ Đội ngũ CNV cùng nhau giúp sức hoàn thiện nhiệm vụ và kế hoạch cấp trên giao cho.

Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan và minh bạch. Đồng thời qua đó những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có cơ sở để đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên cũng có thể đánh giá được trình độ, chuyên môn kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

Tuy nhiên, căn cứ theo thực tế cho thấy mục tiêu đào tạo trên của công ty rất chung chung, chưa có một mục tiêu nào cụ thể. Công ty phải đưa ra được mục tiêu cụ thể cho từng khoá học, thời điểm đào tạo, chương trình đào tạo. Trong mỗi khóa đào tạo phải đưa ra được kết quả sau khóa học như:

Sẽ thu được gì? Chương trình đào tạo cung cấp những kiến thức gì? Chương trình đào tạo nhằm vào đối tượng nào? vv...

Do chưa xác định được mục tiêu cụ thể và chính xác nên gây khó khăn cho việc đánh giá kết quả, cũng như chất lượng đào tạo. Chính vì vậy nên công ty chưa đưa ra được mục tiêu phấn đấu cho học viên, cũng như yêu cầu đối với giảng viên về cả trình độ và phẩm chất.

- Xác định đối tượng đào tạo

Trong một tổ chức thì việc xác định đối tượng đi đào tạo là rất quan trọng nhằm xác định đúng người cần đào tạo. Đối với Công ty TNHH Thương Mại VHC thì đối với từng đối tượng đào tạo khác nhau có các yêu cầu về trình độ và phẩm chất riêng. Công ty đã cân nhắc, lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp với mục đích của công ty và khả năng của đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất.

+ Đối tượng đào tạo là lãnh đạo, phải đảm bảo những yêu cầu đó là phải có khả năng lãnh đạo tốt, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Lãnh đạo công ty phải đạt các chỉ tiêu đề ra, đồng thời được sự tín nhiệm của nhân viên trong công ty, được nhân viên tôn trọng. Với đối tượng này, công ty đào tạo cho họ các khóa học về quản trị kinh doanh, quản trị tài chính...bồi dưỡng các lớp về kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý.

+ Đối với CBCNV phải đảm bảo những yêu cầu về trình độ và phẩm chất, có khả năng đáp ứng được chương trình đào tạo, có sức khỏe và điều kiện gia đình cho phép, cam kết làm việc lâu dài với công ty sau khi đã được công ty cử đi đào tạo. Với nhóm đối tượng này, công ty tổ chức đào tạo bồi dưỡng các lớp như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp ...

Có nhiều trường hợp được cử đi đào tạo nhưng những kiến thức sau khi học không được áp dụng vào quá trình làm việc. Một hạn chế nữa là các

trường hợp nhân viên làm việc lâu năm, tuổi cao nên khả năng tiếp thu kiến thức kém, vì vậy công ty cử đi đào tạo không những gây lãng phí mà còn gây khó khăn cho bản thân người được cử đi học.

Tóm lại, việc lựa chọn đối tượng đào tạo trong công ty chưa được khoa học và chính xác, vì vậy đã gây ra nhiều hạn chế cũng như làm lãng phí về kinh phí và thời gian đào tạo.

- Dự tính kinh phí đào tạo

Nguồn kinh phí sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến cách thức triển khai hình thức đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo cần hoạch định được kinh phí đào tạo cho từng năm. Ở công ty TNHH thương mại VHC nguồn kinh phí cho đào tạo tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể.

Nguồn 1: Do công ty tự bỏ ra. Nguồn này được trích từ quỹ đào tạo mà hàng năm công ty trích ra từ lợi nhuận của công ty cho quỹ này.

Nguồn 2: Người lao động tự nguyện bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Hàng năm công ty dự tính chi phí đào tạo dựa trên các tiêu chí như:

- + Số lượng lao động cần được đào tạo là bao nhiêu
- + Lĩnh vực cần đào tạo: Kỹ thuật, kinh doanh, bán hàng... Căn cứ theo mức chi phí trên thị trường để tính toán chi trả cho phù hợp.
- + Căn cứ vào việc sử dụng giảng viên trong công ty hay thuê ngoài cho các hình thức đào tạo nội bộ hoặc đào tạo bên ngoài.
- + Căn cứ vào kế hoạch đào tạo của năm trước để điều chỉnh sao cho quỹ đào tạo của công ty trong năm tới được sử dụng hợp lý và hiệu quả.

Sau khi phòng nhân sự tổng hợp toàn bộ số liệu và hồ sơ thì phối hợp với phòng tài chính - kế toán công ty để lên bảng dự tính tổng chi phí hàng năm mà công ty đầu tư cho đào tạo, cũng như chi phí bình quân cho đầu người đào tạo.

Bảng 2.3 : Quỹ đào tạo của công ty TNHH Thương Mại VHC qua các năm*Đơn vị: Đồng*

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng số người được đào tạo	Người	550	850	1650	2650
Tổng chi phí đào tạo	Đồng	110.000.000	170.000.000	412.500.000	662.500.000
Chi phí đào tạo bình quân	Đồng	200.000	200.000	250.000	250.000

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Nhìn vào bảng số liệu có thể thấy quỹ đào tạo của công ty trong 4 năm qua tăng khá mạnh, cụ thể năm 2011 là 110 triệu đồng, năm 2012 là 170 triệu đồng, năm 2013 là 412,5 triệu đồng, năm 2014 là 662,5 triệu đồng chứng tỏ tình hình sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng phát triển, đào tạo góp phần thúc đẩy phát triển công ty.

Theo kết quả điều tra, có 95% các phiếu khảo sát cho rằng chi phí đào tạo là do công ty chi trả toàn bộ, 5% còn lại cho rằng công ty hỗ trợ 50% tổng chi phí đào tạo. Điều này vừa thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo đến đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời cũng là chế độ mà công ty dành cho người lao động.

- *Đội ngũ giảng viên:* 15% giảng viên từ các cơ sở bên ngoài, 85% giảng viên đào tạo là những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp.

+ *Đối với giảng viên của công ty:* Công ty đưa ra các yêu cầu về trình độ công việc, kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm đào tạo, tinh thần trách nhiệm đối với công việc giảng dạy, có ít nhất 2 năm làm việc tại công ty. Đội

ngũ giảng viên này phải, tìm được cách truyền đạt dễ hiểu đến học viên, sự nhiệt tình trong công việc giảng dạy cũng đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tiếp thu bài giảng của học viên.

+ Đối với giảng viên thuê bên ngoài: Giảng viên chủ yếu được thuê từ những trường Đại học, Cao đẳng chính quy có uy tín trên cả nước.

Yêu cầu: Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm giảng dạy tốt, đảm bảo hoàn thành kiến thức, nội dung chương trình theo đúng thời gian thỏa thuận. Nhìn chung chất lượng giảng viên thuê ngoài đều được công ty lựa chọn cẩn thận, kỹ càng.

Tuy nhiên chất lượng giảng viên trong công ty vẫn còn một số hạn chế như:

+ Đội ngũ giảng viên tham gia giảng dạy, hướng dẫn là người trong công ty còn mang tính chất kiêm nhiệm, chưa được đào tạo qua chuyên môn sư phạm, dễ gặp nhiều khó khăn trong cách truyền thụ kiến thức cho học viên.

+ Biên soạn nội dung giảng dạy nhiều trường hợp do một cá nhân nên dẫn đến việc kiến thức, kinh nghiệm truyền đạt mang tính chủ quan, lạc hậu, khó khăn trong việc cập nhật kiến thức, kỹ thuật mới, hiện đại. Thiếu sự kết hợp của giảng viên trong và ngoài công ty.

Về chất lượng giảng viên, 58% số người cho rằng giảng viên đào tạo có kiến thức chuyên ngành tốt, 30% ý kiến cho rằng giảng viên đào tạo nhiệt tình, dễ hiểu, 12% ý kiến khác cho rằng giảng viên kiêm nhiệm không có chuyên môn sư phạm nên cách truyền đạt thông tin khó hiểu vì thế họ khó tiếp thu được kiến thức để áp dụng vào công việc.

** Về phụ cấp chi trả giảng viên*

+ Việc chi trả đối với giảng viên thuê ngoài được mời đến đào tạo trực tiếp tại công ty là 150.000đ/tiết, cùng với đó là phụ cấp ăn uống, nghỉ ngơi đi lại.

+ Đối với giảng viên trực tiếp dạy tại các trung tâm mà nhân viên được cử đến đó để học thì do trung tâm chi trả. Công ty chỉ chi trả trực tiếp toàn bộ kinh phí đối với trung tâm. Còn việc trả lương và phân công giảng viên giảng dạy do trung tâm điều phối.

Tuy nhiên việc phân bổ chi cho giảng viên vẫn còn những hạn chế nhất định:

+ Tiền lương trả cho giảng viên kiêm nhiệm thiếu yếu tố kích thích tinh thần giảng dạy, tiền lương cho giảng viên thuê ngoài về giảng dạy tại công ty so với mặt bằng chung vẫn là thấp.

+ Ngoài tiền lương ra, chưa có chính sách thưởng cho giảng viên, học viên có thành tích tốt sau khóa học nhằm kích thích tinh thần giảng dạy, học tập đạt kết quả cao.

- Lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo

Để đảm bảo cho cán bộ nhân viên tham gia đầy đủ các khóa học, công ty thường lựa chọn thời gian học vào các ngày trong tuần. Thời gian đào tạo cho một khóa học kéo dài từ 5-10 ngày.

Bên cạnh lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo, bộ phận phụ trách đào tạo phải chuẩn bị tư liệu liên quan đến việc đào tạo như: Sơ đồ địa điểm tập trung và địa điểm đào tạo, bàn ghế và sổ điểm danh học viên phải được sắp xếp theo yêu cầu khóa học. Đối với các khóa học nội bộ thì phải chuẩn bị dụng cụ dạy học như: Máy chiếu, bảng, bút, cùng giáo trình đào tạo và các tài liệu có liên quan.

Có thể thấy việc lựa chọn thời gian đào tạo kéo dài khá hợp lý, chỉ từ 5-10 ngày. Nhưng việc lựa chọn thời gian học vào các ngày cuối tuần cũng ảnh hưởng đến tâm lý của học viên, vì đó là thời gian nghỉ ngơi của họ, đại đa số những nhân viên có gia đình muốn dành thời gian cho gia đình của họ. Vì vậy công ty nên phân bổ thời gian học cho hợp lý, nếu học vào các ngày nghỉ thì

nên có chế độ phụ cấp phù hợp để nhân viên có thể tham gia nhiệt tình chứ không mang tính chất ép buộc.

- Phương pháp đào tạo

Với khả năng tài chính hiện tại của công ty, công ty luôn tạo mọi điều kiện khuyến khích nhân viên tham gia học nâng cao trình độ, bởi vậy khi lựa chọn phương pháp đào tạo cho nhân viên trong những năm gần đây công ty có thiên hướng lựa chọn:

+ Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn

Phương pháp này khá phù hợp với lao động trực tiếp tại công ty, nhất là nhân viên mới vào làm. Những người quản lý trực tiếp sẽ chỉ dẫn giúp đỡ cho nhân viên cấp dưới của mình, bởi trong quá trình làm việc họ sẽ phải kết hợp với nhau để hoàn thành công việc. Những nhân viên có kinh nghiệm sẽ kèm cặp những nhân viên còn thiếu kinh nghiệm hoặc mới vào làm.

+ Phương pháp đào tạo theo hình thức cử đi học: Cũng là một trong những phương pháp đào tạo được công ty triển khai trong những năm gần đây do nhu cầu đào tạo đặc thù ngành, cần đào tạo để nâng cao hiệu quả làm việc, thu hút giữ chân người lao động. Phương pháp này công ty áp dụng cho tất cả các đối tượng.

+ Phương pháp hội nghị, hội thảo, chuyên đề: Được mở chủ yếu cho cấp chủ quản, lãnh đạo khi có sự thay đổi công việc.

+ Phương pháp luân chuyển, chuyển chuyển trong công việc. Phương pháp này kết hợp với mục tiêu đào tạo với việc đảm bảo an toàn trong nghiệp vụ. Hình thức này chủ yếu đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý các đơn vị.

Chương trình đào tạo

Hiện nay, chương trình đào tạo tại công ty TNHH thương mại VHC bám sát nội dung sau: Nội dung đào tạo, mục tiêu đào tạo, thời gian đào tạo, đối tượng đào tạo.

Việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh việc đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho công ty. Do công ty đã phân định trách nhiệm thiết lập cho cán bộ đào tạo nên chương trình đào tạo được xây dựng khá rõ ràng và chi tiết, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác triển khai thực hiện được dễ dàng. Chính điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho việc lựa chọn phương pháp đào tạo diễn ra thuận lợi hơn.

Tùy vào từng năm và nhu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau. Sau đây là một số chương trình đào tạo của công ty từ năm 2011 – 2014.

Bảng 2.4: Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao

STT	Tên khóa học	Thời gian
1	Kỹ năng lãnh đạo	3 ngày
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	3 ngày
3	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	3 ngày
4	Quản trị tài chính	7 ngày
5	Quản trị marketing chiến lược	3 ngày
6	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	5 ngày
7	Xây dựng, tổ chức và đánh giá thực hiện kế hoạch	4 ngày
8	Xây dựng chiến lược kinh doanh	6 ngày
9	Xây dựng hệ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp – Văn hóa doanh nghiệp	5 ngày

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn vào bảng 2.4 có thể thấy các chương trình đào tạo khá hấp dẫn, đây là những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho các cán bộ lãnh đạo cấp cao, giúp họ quản lý tốt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 2.5: Khóa học dành cho cán bộ nhân sự

STT	Tên khóa học	Thời gian
1	Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng	3 ngày
2	Nâng cao hiệu quả quản lý thông qua huy động nguồn nhân lực	10 ngày
3	Kỹ thuật xây dựng chính sách đãi ngộ trong doanh nghiệp	5 ngày
4	Đào tạo – phát triển NNL –Khuyến khích tạo động lực lao động cho nhân viên	2 ngày
5	Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – sử dụng ngân sách đào tạo hiệu quả	5 ngày
6	Kỹ năng ra đề kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo	7 ngày
7	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	5 ngày

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn chung các khóa học ở bảng 2.5 là rất cần thiết đối với những người làm công tác nhân sự, nhất là các cán bộ phụ trách đào tạo. Những kiến thức và kỹ năng của các khóa học trên sẽ giúp những người làm đào tạo làm tốt hơn trong khâu lập kế hoạch cũng như sử dụng hợp lý ngân sách đào tạo, nâng cao hiệu quả đào tạo của công ty.

Bảng 2.6: Khóa học dành cho cán bộ marketing – cán bộ kinh doanh

STT	Tên khóa học	Thời gian
1	Nghiên cứu điều tra và phân tích nhu cầu thị trường – thiết lập hệ thống phân phối	3 ngày
2	Xây dựng quản lý hệ thống kênh phân phối – nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp	3 ngày
3	Xây dựng và quản trị chiến lược marketing	2 ngày
4	Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh	2 ngày
5	Nghệ thuật PR trong xây dựng và quản trị thương hiệu	3 ngày
6	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	2 ngày

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhân viên trong công ty thường xuyên phải gặp gỡ, trao đổi thông tin với khách hàng, như vậy những kỹ năng cần có ở mỗi cá nhân là kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định, nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp...

Bảng 2.7: Khóa học năng lực làm việc cá nhân dành cho nhân viên

STT	Tên khóa học	Thời gian
1	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	2 ngày
2	Kỹ năng giao tiếp và làm việc chuyên nghiệp	2 ngày
3	Kỹ năng làm việc nhóm	4 ngày
4	Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp	3 ngày
5	Kỹ năng thuyết trình	2 ngày
6	Ngoại ngữ	10 ngày
7	Tin học	10 ngày

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Trong bảng 2.7 cho thấy công ty hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực điện máy nên đội ngũ bán hàng chiếm tỷ lệ nhiều nhất, vì thế các khóa học liên quan đến kỹ năng thuyết trình, giáo tiếp, bán hàng chuyên nghiệp là khá quan trọng đối với đội ngũ bán hàng. Các khóa học này giúp các nhân viên xử lý tốt trong các tình huống giao tiếp với đối tác, với khách hàng, khiến khách hàng hài lòng.

Nhìn chung các chương trình đào tạo của công ty khá phong phú, các khóa học hấp dẫn, phù hợp với học viên, được phân chia rõ ràng cho từng đối tượng tham gia. Số học viên tham gia đào tạo các chương trình sẽ được làm rõ ở những phần sau.

Theo khảo sát, 100% các phiếu điều tra đều cho biết các khóa đào tạo được thông báo cho học viên trước khi bắt đầu. Như vậy ta thấy được tính dân chủ trong quá trình thực hiện đào tạo.

2.2.2.3. Tổ chức triển khai các chương trình đào tạo

Sau khi được phê duyệt, kế hoạch đào tạo sẽ được triển khai thực hiện. Hiện tại, công ty áp dụng hai hình thức đào tạo là đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài.

Ø Đào tạo nội bộ

Đào tạo định hướng nhân viên mới

Đào tạo định hướng nhân viên mới dành cho nhân viên trong giai đoạn thử việc, nhân viên đã ký hợp đồng lao động chính thức, trong vòng 2 tháng kể từ ngày tuyển dụng phải được đào tạo kiến thức chung về VHC.

Nội dung chủ yếu tập trung vào: Các thông tin chung về VHC, hệ thống quản lý chất lượng, nội quy lao động, cơ cấu tổ chức, kỹ năng bán hàng, tư vấn và chăm sóc khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống trong bán hàng, chính sách nhân sự.

Khóa đào tạo này thường được tổ chức tại trụ sở chính của công ty, giảng viên nội bộ giảng dạy theo phương pháp sử dụng kỹ thuật nghe nhìn. Mỗi nội dung do cán bộ nhân viên của các ban có liên quan trình bày. Tần suất tổ chức lớp đào tạo này là 1 tháng 1 lần, quy mô lớp học vào khoảng 80 người/lớp. Tuy nhiên do số học viên phụ thuộc vào công tác tuyển dụng nên thực tế số lớp đã tổ chức ít hơn. Năm 2011 tổ chức 3 lớp, năm 2012 là 5 lớp, năm 2013 là 8 lớp, năm 2014 là 10 lớp. Như vậy, trung bình cứ 1,2 tháng là công ty tổ chức 1 khóa học định hướng. Điều này dẫn đến tình trạng có những nhân viên đã vào công ty gần 2 tháng mới tham gia lớp đào tạo định hướng. Vì vậy, ban đầu họ bị thiếu thông tin về quan điểm chính sách, giảm sự gắn kết với công ty. Mặt khác, nhân viên sẽ không thấy hào hứng khi tham gia lớp học định hướng bởi họ đã tìm hiểu thông tin trong quá trình làm việc trước đó.

Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, người học sẽ học các kiến thức từ công việc thực tế tại nơi làm việc dưới sự chỉ dẫn của người hướng dẫn. Thông thường người hướng dẫn là trưởng các đơn vị trung tâm. Tuy nhiên hoạt động giới thiệu một cách chính thức người hướng dẫn cho nhân viên mới diễn ra không thường xuyên. Nhân viên tự thực hiện các công việc khi gặp vướng mắc sẽ tự hỏi đồng nghiệp. Việc này hạn chế sự trao đổi học hỏi của họ. Nhiều khi nhân viên mới ngại hỏi, người quản lý bận việc không chủ động đào tạo dẫn đến hiệu quả của hoạt động này chưa cao. Đối với nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật, các trưởng trung tâm thường hướng dẫn theo hình thức tổ chức các buổi thảo luận hướng dẫn tập trung cho các nhân viên mình quản lý.

Hội thảo/đào tạo nội bộ

Các khóa hội thảo/đào tạo nội bộ được tổ chức với mục đích trao đổi kiến thức kinh nghiệm nội bộ. Hình thức này có thể tổ chức thành hai cấp độ: Hội thảo trong phạm vi phòng ban/ đơn vị trung tâm và hội thảo trong phạm vi công tác.

Đối tượng tham gia các khóa đào tạo cấp phòng ban/đơn vị trung tâm là nhân viên của phòng ban/đơn vị trung tâm đó vì vậy tỷ lệ tham gia thường là 100%. Các khóa hội thảo đào tạo nội bộ cấp công ty dành cho đối tượng cán bộ nhân viên của các phòng ban có liên quan dưới sự hướng dẫn, giảng dạy của các giảng viên kiêm nhiệm hoặc giảng viên thuê ngoài từ các trường đại học, cao đẳng.

Phương pháp sử dụng thường là phân công thuyết trình trên lớp, quá trình giảng dạy có sử dụng các phương tiện nghe nhìn.

Về nội dung đào tạo, trước đây một số khóa học kỹ năng bán hàng, kỹ năng mềm do các cán bộ nhân viên hoặc trưởng nhóm thực hiện thường tổ chức trong ngắn hạn vì vậy chưa bao quát được hết các nội dung cũng như các thắc mắc của người học. Đối với nhân viên kinh doanh và nhân viên chăm sóc khách hàng, công ty đã tổ chức các khóa đào tạo là kỹ năng thuyết trình, đàm phán, kỹ năng chăm sóc khách hàng. Với quy mô công ty là 2650 nhân viên thì tỷ lệ tổ chức các buổi hội thảo là chưa cao.

Hiện nay, công ty đang tập trung mở các khóa hội thảo đào tạo nội bộ cho cấp quản lý. Nội dung các cuộc hội thảo xoay quanh vấn đề phương hướng kế hoạch kinh doanh cho thời gian tới, kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và hiệu quả nhất. Một số khóa đã tổ chức trong năm 2014 là huấn luyện kỹ năng lãnh đạo, quản trị tài chính (7/2014), kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định (8/2014).

Đội ngũ cán bộ giảng viên hiện nay là các cán bộ nhân viên của công ty, số lượng giảng viên này còn khá khiêm tốn và yếu về kỹ năng sư phạm nên khả năng truyền đạt và lôi cuốn người học còn hạn chế. Vì vậy song song với việc sử dụng giảng viên là cán bộ CNV nội bộ, doanh nghiệp còn kết hợp sử dụng giảng viên thuê ngoài để đảm bảo kiến thức chuyên môn, khả năng truyền đạt bài giảng đến học viên.

Ø Đào tạo bên ngoài

Đối với đào tạo bên ngoài, phương pháp tổ chức đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các trường, lớp bên ngoài.

Các khóa đào tạo tổ chức theo phương pháp cử đi học các lớp đào tạo bên ngoài thường tập trung vào các nội dung đào tạo chính là : Đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng bán hàng, đào tạo các kiến thức bổ trợ cho công việc như chăm sóc khách hàng, xử lý tình huống, giao tiếp...

Tình hình cán bộ CNV tham gia các lớp học bên ngoài được thể hiện theo bảng sau:

Bảng 2.8: Tình hình đào tạo bên ngoài qua các năm của VHC

Đơn vị tính: người

Năm	Nội dung đào tạo	Số người được cử đi học	Tỷ lệ người cử đi học theo từng loại đào tạo (%)
2011	Kỹ năng bán hàng	50	47,62
	Kỹ năng làm việc nhóm	30	28,57
	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	15	14,28
	Đào tạo về kỹ thuật	10	9,53
Tổng		105	100
2012	Kỹ năng bán hàng	80	51,61
	Kỹ năng làm việc nhóm	40	25,8
	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	20	12,9
	Đào tạo về kỹ thuật	15	9,69
Tổng		155	100
2013	Kỹ năng bán hàng	140	52,83
	Kỹ năng làm việc nhóm	65	24,53
	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	30	11,32
	Đào tạo về kỹ thuật	30	11,32
Tổng		265	100
2014	Kỹ năng bán hàng	230	57,5
	Kỹ năng làm việc nhóm	80	20
	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	40	10
	Đào tạo về kỹ thuật	50	12,5
Tổng		400	100

(Nguồn : Phòng nhân sự công ty)

Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh điện máy nên công ty luôn khuyến khích nhân viên tham gia các chương trình đào tạo kỹ năng bán hàng nhằm nhận thức đúng về nghề bán hàng, hoàn thiện kỹ năng bán hàng, kỹ năng xử lý tình huống, nâng cao kỹ năng giao tiếp trong bán hàng, thúc đẩy hiệu quả bán hàng, chia sẻ kỹ năng giữa các học viên với nhau. Theo bảng trên tỷ lệ tham gia nội dung đào tạo kỹ năng bán hàng chiếm tỷ lệ cao nhất trong các nội dung đào tạo và luôn có xu hướng tăng theo các năm: năm 2011 là 47,62%, năm 2012 là 51,61%, năm 2013 là 52,83% năm 2014 là 57,5%. Ngoài ra đối với các bộ phận quản lý có các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý, kỹ năng mềm, kỹ năng làm việc nhóm...

Các khóa học kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng thuyết trình thường dành cho nhân viên văn phòng và nhân viên kinh doanh. Nhân viên văn phòng và quản lý cũng được đào tạo kỹ năng mềm như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý sự thay đổi. Đối tượng được quản lý thường chú trọng đào tạo các kỹ năng quản lý. Nhân viên kỹ thuật cũng tham gia một số khóa học kỹ năng mềm nhưng tỷ lệ thấp hơn các đối tượng khác.

Đào tạo kiến thức khác là các kiến thức chuyên biệt hỗ trợ cho từng loại công việc cụ thể. Như vậy, có thể thấy công ty rất chú trọng vào việc đào tạo kỹ năng bán hàng cho nhân viên bán hàng và kỹ năng mềm và kiến thức về kỹ thuật cho nhân viên kinh doanh, nhân viên văn phòng và nhân viên kỹ thuật khi tỷ lệ các nội dung này trong cơ cấu nội dung đào tạo khá cao.

- *Sử dụng nhân lực sau đào tạo*

Lao động mới tuyển dụng được đào tạo các kiến thức nền tảng, và những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc họ sẽ đảm nhận công việc đang thực hiện và những công việc khác trong tương lai.

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì cơ quan bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

Đối với những cán bộ quản lý sau khi đã hoàn thành xong những khoá đào tạo nâng cao sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ của mình hay được đề bạt vào những vị trí cao hơn trong cơ quan để phù hợp với năng lực và trình độ hiểu biết của họ.

Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của người lao động cho thấy, 48% những người được hỏi áp dụng tốt kiến thức đã học vào thực tiễn, 43% ứng dụng được một số kiến thức, kỹ năng và 9% còn lại không ứng dụng được những gì đã được đào tạo.

Đánh giá kết quả các lớp đào tạo và chương trình đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo

Tỷ lệ nhân viên được đào tạo chia theo loại lao động trong năm 2014 như sau:

Bảng 2.9 : Kết quả đào tạo nguồn nhân lực phân theo từng đối tượng

Đơn vị tính: người

Chỉ tiêu	2011			2012			2013			2014		
	KH	TH	% so với KH	KH	TH	% so với KH	KH	TH	% so với KH	KH	TH	% so với KH
Quản lý	30	27	90	45	40	88	190	173	91	235	219	93
Nhân viên kinh doanh	35	32	91	65	59	90	230	207	90	295	271	92
Nhân viên bán hàng	35	30	85	65	54	83	235	204	87	300	258	86
Nhân viên Kỹ thuật	30	26	87	50	43	85	180	158	88	245	221	90
Nhân viên văn phòng	20	19	94	35	32.2	92	115	104	90	145	133	92
Tổng	150	134	89.33	260	227	87.21	950	846	89.08	1220	1102	90.32

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, kết quả đào tạo so với kế hoạch của công ty cả giai đoạn 2011 – 2014 là khá cao ở tất cả các nhóm đối tượng, đạt xấp xỉ trên dưới 90%, đáp ứng nhu cầu chung và của từng nhóm đối tượng. Tuy nhiên, vẫn còn một số lao động mặc dù có nhu cầu đào tạo nhưng chưa

được tham gia do hoặc bị điều động nhiệm vụ mới, thời gian đào tạo bị thay đổi dẫn tới không thể tham gia khóa học.

Trên thực tế, vẫn tồn tại tình trạng một số người coi đi học như bị bắt ép. Công việc, hồ sơ thầu, sức ép về doanh số... khiến cho nhân viên nhìn nhận đào tạo là lãng phí thời gian, không hiệu quả. Do đó, khả năng tiếp nhận các kiến thức mới còn hạn chế rất nhiều. Một phần nguyên nhân của tình trạng này cũng vì trưởng bộ phận đơn vị trung tâm khi cử nhân viên đi đào tạo đã chưa làm rõ những tác dụng, ý nghĩa của việc đào tạo đối với bản thân nhân viên và công việc của họ. Các chương trình đào tạo của các cơ sở bên ngoài chưa thực sự phù hợp và thỏa mãn nhu cầu của công ty nên nội dung khó bao quát hết những vấn đề mà học viên gặp trong thực tế tại các đơn vị

Sau một thời gian thực hiện chế độ đào tạo, phải luôn tổ chức đánh giá kết quả đào tạo và việc chuyển giao kết quả đó vào thực hiện công việc. Từ đó, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có cơ sở để khuyến khích duy trì đào tạo hay tìm hướng đi khác phù hợp hơn. Đây cũng là một dịp để đánh giá khả năng học hỏi và tiến bộ của cấp dưới.

Đối với cán bộ công nhân viên được cử đi học tại các trường chính quy thì công ty căn cứ vào bảng điểm, chứng chỉ kết quả đào tạo sau mỗi khóa học để đánh giá trình độ năng lực của họ.

Đối với cán bộ công nhân viên được đào tạo nội bộ tại công ty như kèm cặp, chỉ dẫn thì công ty đánh giá kết quả đào tạo thông qua thi lý thuyết, thực hành, tác phong công nghiệp sau mỗi khóa học.

Cán bộ phụ trách đào tạo tổng hợp kết quả đào tạo, trình ban giám đốc và họp tổng kết rút kinh nghiệm đào tạo.

Có thể thấy cách thức đánh giá kết quả đào tạo của công ty còn nhiều hạn chế, chỉ dừng lại ở bảng điểm, chứng chỉ đạt được của nhân viên sau mỗi khóa đào tạo. Do đó, trong thời gian tới việc xây dựng một tiêu chuẩn và cách

thức đánh giá hiệu quả đào tạo là một thách thức và nhiệm vụ cần thiết đối với công ty.

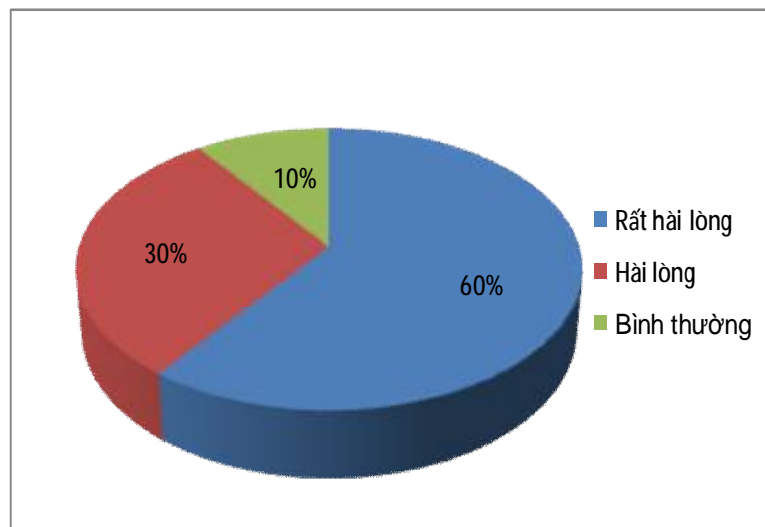
Đánh giá hiệu quả đào tạo

Đánh giá sau đào tạo là một quá trình gồm: Đánh giá của học viên về chương trình học, đánh giá chất lượng học tập của học viên, đánh giá thực hiện công việc định kỳ, đánh giá thông qua kế hoạch ứng dụng sau đào tạo.

Đánh giá của học viên về chương trình đào tạo. Đối với đào tạo nội bộ, công ty có xây dựng một phiếu đánh giá xây dựng theo phương pháp thang đo đồ họa gồm: nội dung đào tạo, tài liệu đào tạo, môi trường và hậu cần, giảng viên, đánh giá chung về khóa học. Bản đánh giá có yêu cầu học viên đưa ra các nhận xét của mình về các nội dung trên.

Kết quả khảo sát thông qua việc phát phiếu điều tra bảng hỏi cho người lao động về đánh giá chương trình đào tạo và hiệu quả sau khi tham gia các khóa đào tạo như sau:

Biểu đồ 2.1: Đánh giá của người lao động về chương trình đào tạo trong công ty



Nguồn: Kết quả phiếu điều tra của tác giả

Dựa vào biểu đồ trên, ta thấy rằng đối với các chương trình đào tạo của công ty, phần lớn người lao động rất hài lòng với chương trình đào tạo chiếm 60% vì những chương trình đào tạo này rất thiết thực với họ, giúp họ hiểu rõ hơn về công việc cũng như chuyên môn, nghiệp vụ, khiến họ thích thú với việc đào tạo, tạo động lực để họ phấn đấu làm việc và hi vọng vào một vị trí công việc tốt hơn trong tương lai. Có 30% trong tổng số người lao động được hỏi là hài lòng với chương trình đào tạo vì nhờ chương trình này họ nắm vững hơn kiến thức nghiệp vụ ngành phục vụ cho việc thực hiện công việc, chỉ có 10% cảm thấy chương trình đào tạo bình thường và không ai cảm thấy không hài lòng.

Đánh giá về chất lượng học tập của học viên. Có thể đánh giá thông qua phiếu theo dõi học viên về ý thức tham gia (số buổi tham gia, đi muộn về sớm...) trong quá trình tham gia đào tạo, bài kiểm tra sau khóa học.

Đánh giá sự thay đổi năng lực làm việc của nhân viên trong các kỳ đánh giá việc thực hiện công việc định kỳ của công ty. Đánh giá thông qua cách này chưa phản ánh một cách trực tiếp tác dụng của việc đào tạo, đồng thời khó theo dõi được tác dụng lâu dài của đào tạo với sự thay đổi thái độ và hành vi của người lao động, bởi sự tiến bộ của người lao động chịu sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau. Mặt khác do tác động của hoạt động đánh giá này chủ yếu nhằm bình xét khen thưởng thi đua nên nhiều khi việc theo dõi hiệu quả đào tạo bị xao lãng.

Đánh giá thông qua kế hoạch ứng dụng sau đào tạo. Sau quá trình đào tạo, học viên sẽ đăng ký các nội dung dự kiến sẽ áp dụng vào công việc là kết quả của quá trình đào tạo. Bản kế hoạch này nêu rõ các hoạt động mà nhân viên sẽ thực hiện sau khi tham gia khóa học, các chỉ tiêu dự kiến đạt được và thời gian hoàn thành các hoạt động đó. Cách đánh giá này được xem là khá

hiệu quả khi cụ thể hóa các tác dụng của đào tạo đối với công việc, thuyết phục, lôi cuốn nhân viên ứng dụng những gì đã học vào công việc đang làm.

Bảng 2.10: Đánh giá mức độ năng lực sau đào tạo

Đơn vị tính: người

Đánh giá mức độ năng lực	Số lượng	Tỷ lệ %
Năng lực được nâng cao rõ rệt	52	52
Năng lực được nâng cao ít	41	41
Năng lực không thay đổi	4	4
Phiếu không trả lời	3	3
Tổng cộng	100	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Thông qua khảo sát 100 phiếu: Có 52% số người lao động cho rằng nâng cao năng lực rõ rệt.

Người lao động sau khi tham gia các khóa đào tạo, thường được công ty tạo điều kiện phát huy hết kiến thức đã được đào tạo. Do vậy họ có xu hướng tự giác chấp hành tổ chức kỷ luật, làm việc nghiêm túc hơn, không còn hiện tượng lãng phí thời gian. Từ đó mà chất lượng năng suất lao động được cải thiện rõ rệt, đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.11: Năng suất lao động của công ty qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu (tỷ đồng)	869	1.377	3.366	5.650
Tổng số lao động (người)	550	850	1650	2650
NSLĐ (tỷ đồng/người)	1,58	1,62	2,04	2,13

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy, năng suất lao động của người lao động tăng liên tục. Do đó nhờ có đào tạo mà người lao động cải thiện và nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài tổ chức

2.3.1.1. Thực trạng nền kinh tế

Hiện nay, nền kinh tế nước ta đang phát triển theo xu hướng toàn cầu hóa, việc gia nhập tổ chức thương mại WTO và các tổ chức thương mại quốc tế khác đã mang đến rất nhiều thuận lợi nhưng cũng không ít khó khăn đối với nước ta. Năm 2014, kinh tế Việt Nam chứng tỏ sức phục hồi nhanh chóng với tỷ lệ tăng trưởng GDP đạt mức 6,7%, nhưng nền kinh tế cũng đối mặt với những thách thức lớn như lạm phát cao, Ngân hàng Nhà nước xiết chặt các hoạt động cho vay, giá vàng và USD biến động không ngừng. Tất cả những biến động này đều ảnh hưởng đến các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và VHC nói riêng, dẫn đến tinh thần học tập của người lao động bị ảnh hưởng do, chi phí đào tạo thêm đắt đỏ.

2.3.1..2. Thị trường sức lao động

Hiện nay thị trường lao động của các công ty điện máy có chất lượng nguồn nhân lực khá tốt. Nguồn nhân lực cho thị trường bán lẻ nhiều, phong phú. Có rất nhiều các trường đào tạo về chuyên ngành marketing, bán hàng...Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp điện máy nói chung, VHC nói riêng. Còn đối với nhân viên quản lý giỏi thì đòi hỏi không chỉ có trình độ chuyên môn mà còn cả kỹ năng quản lý. Do đó đào tạo cho lao động là việc quan trọng và cần thiết, đáp ứng yêu cầu cần đặt ra với công ty trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.3.1.3. Tiến bộ khoa học kỹ thuật

Hoạt động trong lĩnh vực điện máy, thị trường sản phẩm thay đổi từng ngày cùng với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nên cần tăng cường nắm bắt đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm mới. Do đó, đào tạo cần chú trọng tập trung cho loại lao động này để tăng sức cạnh tranh của công ty.

2.3.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay trên thị trường có rất nhiều siêu thị điện máy cũng như các đại lý bán lẻ. Việc cạnh tranh về giá, về các dịch vụ bán hàng xảy ra rất khốc liệt. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, Công ty cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo nguồn nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ.

2.3.2. Các nhân tố bên trong tổ chức

2.3.2.1. Mục tiêu hoạt động của tổ chức

Trong giai đoạn 2009-2015, Công ty TNHH Thương mại VHC phấn đấu xây dựng thương hiệu của mình trên thị trường bằng các biện pháp mở rộng kinh doanh, đổi mới, nâng cao chất lượng dịch vụ. Để mở rộng thị trường, đòi hỏi yêu cầu về chất lượng dịch vụ của Công ty phải được nâng cao, đáp ứng được yêu cầu khắt khe của khách hàng. Vì thế, yêu cầu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ lao động trong Công ty cũng được nâng lên Công ty phải có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cụ thể để đáp ứng những nhu cầu đó.

2.3.2.2. Đặc điểm lao động của tổ chức

Số lượng lao động của công ty không ngừng tăng lên, từ 550 lao động năm 2011, tăng lên 2650 lao động vào năm 2014, trong đó lao động trẻ thuộc nhóm tuổi 20 - 35 chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động toàn công ty (78,81%) tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động đào tạo.

Về cơ cấu lao động theo giới tính thì lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nữ. Năm 2011 tỷ lệ nam là 55,5% trong đó nữ là 44,5% . Năm 2014 tỷ lệ nam chiếm 56,6%, tỷ lệ nữ là 43,4%. Sự chênh lệch này phần nào là do đặc thù công việc liên quan nhiều đến kỹ thuật, kho, bảo hành....Do đó lao động nữ chủ yếu làm các công việc thuộc về bán hàng và văn phòng.

Bảng 2.12: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH Thương Mại VHC

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011		2012		2013		2014	
		Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)
1	Nam	305	55,5	450	53	980	59,4	1500	56,6
2	Nữ	245	44,5	400	47	670	40,6	1150	43,4
Tổng		550	100	850	100	1650	100	2650	100

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Về cơ cấu các loại hình lao động trong công ty, với đặc thù của một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh điện máy nên số nhân viên bán hàng chiếm tỷ lệ lớn nhất trong cơ cấu lao động phân theo ngành nghề (42,26%). Như vậy số lớp đào tạo tổ chức cho các nhân viên bán hàng sẽ được ưu tiên nhiều hơn cho các loại hình lao động này. Nhân viên kỹ thuật, kho chiếm tỷ lệ đứng thứ 2 (41,9%). Nhân viên kinh doanh chỉ chiếm có (4,53%), tỷ lệ này hơi thấp so với toàn bộ lao động của công ty.

Về chất lượng lao động:**Bảng 2.13: Trình độ nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC đến năm 2014***ĐVT: Người*

Năm	2011	2012		2013		2014	
	Số lượng	Số lượng	Tốc độ PT (%)	Số lượng	Tốc độ PT (%)	Số lượng	Tốc độ PT (%)
Tổng Số	550	850	154,5	1650	194,1	2650	160,6
Trên đại học	3	5	166,67	10	200	15	150
Đại học	100	110	110	200	181,82	320	160
Cao đẳng	140	180	128,57	305	169,44	550	180,33
Trung Cấp	200	300	150	650	216,67	915	140,77
Trường nghề	107	255	238,32	485	190,2	850	175,26

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn chung, trong giai đoạn 2011-2014, do mở rộng quy mô kinh doanh nên số lượng lao động tăng lên đáng kể, có sự chuyển biến về chất lượng. Việc tăng tập trung chủ yếu vào lao động có trình độ.

Để đưa ra kế hoạch đào tạo hợp lý, cần nghiên cứu đặc điểm nguồn nhân lực hiện tại của công ty, phải tìm hiểu quy mô về số lượng cũng như chất lượng nguồn nhân lực chung toàn công ty. Sau đó đưa ra kế hoạch cụ thể: đào tạo ở bộ phận nào? đào tạo những đối tượng nào? đào tạo kỹ năng gì?

2.3.2.3. Khả năng tài chính của tổ chức

Nhìn vào bảng kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2011 - 2014 của Công ty ở trên, ta có thể thấy các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận, thu nhập bình quân đầu người của Công ty liên tục tăng qua các năm, thể hiện tiềm lực tài chính của Công ty đang ổn định và ngày càng mạnh. Điều này tạo thuận lợi cho việc chi các hoạt động của Công ty và trong đó có đào tạo nhân lực theo đúng quan điểm của lãnh đạo và chiến lược của công ty coi nhân lực là yếu tố quan trọng.

2.3.2.4. Quan điểm của lãnh đạo

Ban lãnh đạo của VHC đều là những người có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại các vị trí khác nhau, có năng lực cả về chuyên môn và quản lý. Do đó, họ luôn nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo nhân lực đối với sự thành công của công ty và có những ưu tiên thỏa đáng cho đào tạo.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC

2.4.1. Kết quả đạt được

Có thể thấy, trong những năm qua, đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao mặt bằng chung về trình độ và năng lực của đội ngũ cán bộ nhân viên, gắn liền với nhu cầu sử dụng, đáp ứng nhu cầu của sự phát triển.

Đội ngũ lao động được cử đi đào tạo, bồi dưỡng đều ý thức được trách nhiệm và quyền lợi của mình trong việc học tập và nâng cao trình độ, tạo ra hiệu quả đào tạo cao, đội ngũ được cử đi đào tạo đều hoàn thành tốt chương trình học tập, hơn 40% cán bộ hoàn thành đào tạo ở mức khá, không có cán bộ công nhân viên chức nào bỏ dở chương trình học tập.

Sau đào tạo thái độ trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao của đội ngũ cán bộ công nhân viên chức đi đào tạo được nâng cao hơn, có trách

nhiệm hơn trong công việc, hoàn thành chỉ tiêu đề ra của lãnh đạo. Hiệu quả làm việc của người lao động nâng lên rõ rệt.

Công ty đã xây dựng cho mình được một quy trình đào tạo phù hợp với yêu cầu nhằm đúng mục tiêu, đối tượng đào tạo, nội dung, chương trình đào tạo, phương thức đào tạo, phối hợp đào tạo hợp lý. Điều này cho thấy việc tổ chức thực hiện đào tạo của công ty đã đạt được hiệu quả khá cao.

Hàng năm công ty đã bỏ ra rất nhiều tiền cho đào tạo nguồn nhân lực, điều này cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với đào tạo, thể hiện được quan điểm “coi con người là trung tâm của sự phát triển” của lãnh đạo công ty.

Chương trình đào tạo của công ty tương đối đầy đủ, mỗi loại hình đào tạo có một chương trình riêng và được xây dựng khá chi tiết.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Một số hạn chế

Mặc dù đã đạt được nhiều kết quả tốt trong đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên, đào tạo nguồn nhân lực trong công ty vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, cụ thể :

- Công ty chưa có chiến lược cụ thể về nhân sự
- Năng lực đào tạo của doanh nghiệp còn hạn chế

- Đội ngũ cán bộ làm đào tạo của công ty với số lượng còn hạn chế, đồng thời chưa phát huy hết năng lực. Đây thực sự là một khó khăn lớn đòi hỏi cần có sự quan tâm giải quyết của lãnh đạo công ty trong thời gian tới.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được sâu sắc, phần lớn dựa vào định kỳ hàng năm, ý kiến chủ quan của các trưởng bộ phận.

- Các phương pháp đào tạo hiện tại của công ty chưa phong phú, chưa đa dạng, chủ yếu còn hạn chế ở các phương pháp phổ biến trên thị trường. Đào tạo chủ yếu trên lý thuyết, việc vận dụng vào thực tiễn còn là vấn đề thời

gian cũng như sự tiếp thu của nhân viên.

- Các chương trình trao đổi, bồi dưỡng còn chung chung chưa đạt được độ sâu kiến thức, phần lớn chỉ mang tính định hướng, chưa đi vào những vấn đề cụ thể mang tính tổng quan chung cho tất cả các ngành, chậm được bổ sung, cập nhật. Việc đào tạo kỹ năng thực thi nhiệm vụ, công vụ cụ thể chưa được chú trọng và cũng chưa thực sự có khả năng đáp ứng nhu cầu công việc thực tế. Phương pháp trao đổi thông tin hai chiều theo kiểu thảo luận, tranh luận, bài tập tình huống thực tế thực hiện chưa được nhiều, mới chỉ dừng lại ở phát tài liệu và nghe giảng thụ động.

- Đánh giá kết quả đào tạo còn bỏ qua nhiều yếu tố quan trọng, bước này được thực hiện giản đơn, thiếu tiêu thức đánh giá nên không đánh giá được thực chất hiệu quả đào tạo...

2.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế trên

Những hạn chế trong đào tạo nêu trên xuất phát từ một số nguyên nhân chủ yếu như:

- Các chiến lược, chính sách về đào tạo của công ty chưa rõ ràng, cụ thể.
- Đội ngũ cán bộ chuyên trách còn chưa được đào tạo chuyên nghiệp, dựa trên tự học học và kinh nghiệm làm việc là chính.
- Việc xác định nhu cầu đào tạo diễn ra theo kế hoạch hàng năm, xác định nhu cầu chưa được xác định một cách bài bản, việc đánh giá nhu cầu cũng không thường xuyên qua từng chương trình đào tạo cũng như dẫn đến việc xác định nhu cầu đào tạo chưa sát thực tế, phân tích công việc chưa hoàn thiện.
- Do công ty kinh doanh rất nhiều ngành hàng có những đặc thù khác nhau nên việc đào tạo cũng trở nên khó khăn hơn.

- Trong đội ngũ cán bộ công nhân viên chức làm việc tại công ty mỗi một người lại có những nhận thức khác nhau về vai trò của đào tạo nguồn nhân lực nên việc đầu tư cho hoạt động này còn hạn chế.
- Do đặc thù trong công việc của đội ngũ cán bộ nhân viên là vừa học, vừa phải tham gia công tác, thực hiện nhiệm vụ do cấp trên giao phó, nên thời gian tập trung cho việc học tập, đào tạo nâng cao trình độ gặp không ít khó khăn làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả trong đào tạo nguồn nhân lực.
- Chưa có những chính sách, chế độ khuyến khích người lao động sau khi đào tạo.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VHC

3.1. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của công ty

3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty

Công ty TNHH Thương Mại VHC rất chú trọng đến việc đào tạo kiến thức kỹ năng cho cán bộ nhân viên. Công ty coi đây như một biện pháp quan trọng, đảm bảo trách nhiệm quyền lợi và nghĩa vụ về đào tạo đối với mỗi cán bộ và nhân viên của mình. Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho các cán bộ nhân viên nâng cao năng lực thông qua học, tự học và trao đổi tri thức.

Mục tiêu của các hoạt động đào tạo trong công ty là nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân và nâng cao hiệu quả phối hợp trong công việc. Đồng thời, đào tạo còn nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu của khách hàng về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Với đặc thù ngành nghề và tác động của thị trường lao động, biến động nhân lực của công ty TNHH Thương Mại VHC là khá lớn. Vì thế, để đảm bảo hiệu quả kinh phí đầu tư cho đào tạo công ty cần định hướng tập trung tăng cường đào tạo nội bộ, đặc biệt là đào tạo trong công việc. Đối với nhân viên kỹ thuật nên chọn lựa đầu tư vào các nhân viên có mong muốn tham gia đào tạo và có khả năng sẽ gắn bó lâu dài với công ty. Công ty cũng tập trung khuyến khích nhân viên tự đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng của bản thân, tăng cường sức mạnh đội ngũ nhân lực.

Chiến lược phát triển của công ty TNHH Thương Mại VHC:

- Số 1 Việt Nam về thị phần bán lẻ:

Việt Nam được nhận định là thị trường hàng đầu về tiêu dùng hàng hi-tech trong tương lai. Khát khao sở hữu những phương tiện hiện đại của người

Việt Nam được nhìn nhận cao hơn cả những nước đang phát triển như Ấn Độ, Trung Quốc, Brazil.

Hiện tại VHC đang gần như đứng đầu khu vực miền Bắc về doanh số bán lẻ các sản phẩm thiết bị số. Nhận diện được những khó khăn cũng như thách thức khi thị trường bán lẻ mở cửa cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, chiến lược mở rộng về quy mô, mở rộng lĩnh vực kinh doanh đang thực hiện như là các bước đi nhằm đạt tới mục tiêu trở thành doanh nghiệp bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam trên cả lĩnh vực thiết bị số và lĩnh vực điện máy, khẳng định thương hiệu VHC với người tiêu dùng trong cả nước.

- Số 1 Việt Nam về chất lượng dịch vụ:

Với sự phát triển về công nghệ thông tin, sự hiểu biết của người tiêu dùng, việc cạnh tranh về giá giữa các siêu thị bán lẻ không còn là yếu tố quyết định đến thành công hay thất bại của một siêu thị.

Trước khi mở rộng quy mô kinh doanh, Công ty đã đặt ra chiến lược coi chất lượng dịch vụ là yếu tố cạnh tranh cơ bản. Thực hiện chiến lược này, Công ty đã không ngừng thực hiện các chương trình đào tạo nhằm nâng cao nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên, nâng cao trách nhiệm trong công việc và chất lượng dịch vụ.

Trong những năm tiếp theo, Công ty sẽ thực hiện phân loại, đánh giá và định hướng đội ngũ nhân viên dựa trên những yêu cầu mới nhằm đáp ứng yêu cầu số 1 về chất lượng dịch vụ.

- Số 1 Việt Nam về đội ngũ nhân sự:

Trong mục tiêu phát triển của công ty, việc lựa chọn nhân sự phù hợp và đặt vào những vị trí phù hợp luôn được coi là một yếu tố quan trọng quyết định sự thành công. Cùng với chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ, Công ty cũng đang từng bước thực hiện mục tiêu phát triển nhân sự.

Với việc mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh điện máy, công ty đã phát triển đội ngũ nhân sự cấp cao thông qua việc tuyển dụng các cá nhân có kiến thức, có kinh nghiệm quản lý hiệu quả trong lĩnh vực kinh doanh điện máy. Hiện tại đội ngũ nhân sự của công ty được đánh giá là có chất lượng tốt trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị số.

3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của công ty

Ø Mục tiêu đào tạo:

- Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đảm nhiệm, đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý liên tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Công ty cần có các chính sách thu hút nhiều lao động giỏi.

- Xây dựng đội ngũ nhân viên tinh nhuệ, nhất là nhân viên bán hàng có những kỹ năng tốt về giao tiếp, bán hàng, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, thái độ lao động tốt, làm hài lòng khách hàng.

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo đến năm 2020 cụ thể như sau:

+ Liên tục hoàn thiện quy trình đào tạo CBCNV cho phù hợp với yêu cầu của công ty.

+ Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín, chất lượng cao.

- + Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm đào tạo.
- + Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn đào tạo.
- + Ứng dụng những thành quả của công nghệ thông tin vào đào tạo.
- + Xây dựng hệ thống ngân hàng câu hỏi hoàn chỉnh, cập nhật.

- Phương thức đào tạo:

- + Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần có những chính sách cụ thể cho những đối tượng khác nhau.
- + Đào tạo bên ngoài: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và phát triển nhân tài.

Ø Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:

- Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

- Xác định nhu cầu nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tế: Công ty cần xác định rõ ràng khi nào ở bộ phận nào cần đào tạo, nếu phải đào tạo thì đào tạo kỹ năng gì, cho những loại lao động nào với số lượng là bao nhiêu?

- Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Đây là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực. Có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho mọi người có động lực học tập.

- Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý linh hoạt: Điều này phụ thuộc vào khả năng tổ chức của cán bộ chịu trách nhiệm. Việc đưa ra các chương trình đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố như đối tượng đào tạo, yêu cầu công việc, tài chính... Do đó cần phải xem xét một cách kỹ lưỡng và so sánh yêu

cầu công việc và năng lực thực tế của nhân viên để đưa ra chương trình mang lại hiệu quả cao nhất.

- Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn: Có rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phần kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của từng học viên. Do vậy cần chú ý tới phương pháp giảng dạy và đào tạo, với từng loại môn học có những phương pháp đào tạo khác nhau.

- Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá. Người đánh giá phải lựa chọn mục tiêu và các tiêu chí theo nó để thực hiện hoạt động đánh giá. Các tiêu chí phải được nghiên cứu một cách cụ thể, tỉ mỉ để có hiệu quả cao nhất.

3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại VHC

3.2.1. Nhóm giải pháp liên quan đến chính sách, chiến lược của công ty về đào tạo nguồn nhân lực

Giải pháp liên quan đến chiến lược nguồn nhân lực

Công ty phải có chiến lược về nhân sự, từ đó xây dựng chiến lược về đào tạo nguồn nhân lực. Hiện tại công ty mới đang đào tạo ở mức tức thời, đào tạo thích nghi, chưa có chiến lược đào tạo và phát triển trong dài hạn để đối phó với khủng hoảng, đối phó với sự thay đổi về công nghệ, chiến lược kinh doanh trong tương lai.

Chiến lược của doanh nghiệp đặt ra các yêu cầu về nguồn nhân lực như các kỹ năng cần thiết, thái độ làm việc của nhân viên và các yếu tố thuộc về văn hoá của tổ chức, và yêu cầu nguồn nhân lực đáp ứng.

Giải pháp về chính sách nguồn nhân lực

Cần làm rõ cho ai đi đào tạo? Đào tạo như thế nào? Chi phí đào tạo bao nhiêu?

Về lâu dài: Công ty thuê ngoài hoặc gửi nhân viên đến các trung tâm đào tạo. Công ty dự kiến thuê ngoài từ 2-5 năm nếu cảm thấy tự đào tạo không hiệu quả. Công ty sẽ kiểm soát chất lượng, kiểm soát mục tiêu, hệ thống, phương pháp và chi phí cho hoạt động này.

Nếu tự đào tạo: Công ty nên có các chính sách cụ thể cho các đối tượng đào tạo khác nhau.

Với doanh nghiệp quy mô như công ty TNHH Thương Mại VHC , công ty nên xem xét xây dựng các cơ sở đào tạo nhỏ bên ngoài hoặc thuê mua lại một phần nào đó cơ sở đào tạo của các đơn vị có liên quan, nhưng công ty sẽ tự tổ chức đào tạo khi có cơ sở đào tạo ổn định. Từ đó công ty xây dựng bộ phận chuyên trách về đào tạo chuyên nghiệp, lên kế hoạch cho các loại chi phí.

Nếu công ty vẫn giữ cách đào tạo như hiện tại thì nên sửa đổi những cái gì? Công ty nên xem xét lại mục tiêu, nhu cầu, phương pháp đào tạo, cơ sở vật chất, giáo trình, giảng viên ... Đây là một vấn đề đặt ra cho những người làm đào tạo.

Kế hoạch đào tạo cụ thể

Công ty có chiến lược có chính sách cụ thể thì có kế hoạch đào tạo trong tương lai một cách rõ ràng, bao gồm:

- Nhu cầu đào tạo của từng bộ phận và của toàn doanh nghiệp dự kiến trong năm tới trong đó cụ thể cho các loại đào tạo (đào tạo nhân viên mới, đào tạo để thích ứng với công việc mới vị trí mới, đào tạo để thăng tiến, đào tạo dự phòng, đào tạo để thoả mãn các nhu cầu của nhân viên).

- Cơ sở đào tạo dự kiến và thời gian sẽ tiến hành đào tạo.

- Dự kiến ngân sách cho đào tạo từng loại và toàn doanh nghiệp.

3.2.2. Nâng cao năng lực đào tạo của doanh nghiệp

Nâng cao năng lực của cán bộ làm đào tạo

Hiện nay, đội ngũ cán bộ chuyên môn làm đào tạo, bồi dưỡng còn mỏng, chuyên môn chưa sâu. Vì vậy, yêu cầu đặt ra là phải nâng cao năng lực của cán bộ làm đào tạo tại công ty, hoặc tăng thêm cán bộ có chuyên ngành Quản trị nhân lực. Mục tiêu của việc này nhằm:

- Nâng cao trình độ chuyên môn về chuyên ngành quản trị nhân sự cho các cán bộ phụ trách đào tạo.

- Đào tạo các kỹ năng, phong cách làm việc cần thiết cho các cán bộ làm đào tạo: Soạn thảo văn bản, kỹ năng giao tiếp, sử dụng máy tính...

Công ty nên cử các cán bộ làm đào tạo của công ty đi tham gia các hội nghị, hội thảo của các chuyên gia về đào tạo nhân lực do công ty mời về nói chuyện, cử các cán bộ đào tạo đi học các lớp nâng cao chuyên môn tại các trường, các trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực như: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Lao động & xã hội..., yêu cầu các cán bộ đào tạo khi tham gia các lớp học này phải lấy được chứng chỉ tốt nghiệp.

Tiến hành thi định kỳ 1 năm/ lần cho các cán bộ phụ trách đào tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: kỹ năng soạn thảo văn bản, luật Lao động, Xử lý tình huống diễn ra, sự hiểu biết về các văn bản quy định về đào tạo đang lưu hành tại công ty... hình thức thi là thi tự luận.

Để thực hiện được điều này thì cần có sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty như tạo điều kiện cho các cán bộ đào tạo đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các trung tâm, các trường đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực, Công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho đào tạo, góp phần làm giảm công việc cho các cán bộ đào tạo: Cung cấp đủ máy tính nối mạng internet, máy in, xây dựng các phần mềm hỗ trợ đào tạo...

Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo. Xác định đúng nhu cầu đào tạo cần đảm bảo cho việc đào tạo đúng hướng: đúng người, đúng nội dung, đúng thời điểm qua đó nâng cao chất lượng lao động, tiết kiệm thời gian, chi phí và công sức đào tạo.

Để xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác thì phân tích công việc và đánh giá khả năng thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên của công ty phải được thực hiện thường xuyên.

Để đánh giá chính xác việc thực hiện công việc thì công ty cần thực hiện tốt một số công việc sau:

- Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc
- Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp
- Lựa chọn thời điểm và chu kỳ đánh giá
- Lựa chọn và huấn luyện những người làm đánh giá
- đánh giá phải được tiến hành một cách công khai, nghiêm túc, công bằng, phải có thông tin phản hồi về nội dung, phạm vi và các kết quả đánh giá với các cán bộ công nhân viên của mình.

Phân tích công việc là tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức. Đối với từng công việc, phân tích công việc cho thấy đó là công việc gì? Để thực hiện được công việc đó người lao động phải làm những nhiệm vụ gì và phải có những kiến thức, kỹ năng nào cần phải đào tạo cho nhân viên. Công ty phải thực hiện tuần tự các bước sau:

- Bước 1: Tiến hành xác định sử dụng mục đích phân tích công việc
- Bước 2: Xác định những công việc hay là vị trí đặc trưng cần phân tích
- Bước 3: Tiến hành lựa chọn các phương pháp khác nhau cho phù hợp với mục tiêu của phân tích công việc.

- Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin
- Bước 5: Tiến hành tổng hợp thông tin theo mục tiêu ban đầu đề ra và kiểm tra xác minh lại mức độ chính xác của thông tin.
- Bước 6: Tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc

Phòng nhân sự không chỉ căn cứ vào bảng phân tích công việc cùng những báo cáo kết quả kinh doanh hằng năm để triển khai các chương trình đào tạo vì đó chỉ là thông tin một chiều từ phía doanh nghiệp. Cần phải lắng nghe ý kiến của mọi nhân viên thông qua thư góp ý kiến hay là thông qua bảng điều tra bằng câu hỏi:

Bảng 3.1: Xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp

Họ và tên nhân viên:..... Chức vụ:..... Bộ phận:.....
1. Anh/chị muốn tham gia vào khóa học nào?
2. Tại sao anh/chị muốn tham gia và khóa học đó? Ý kiến:.....
3. Hình thức đào tạo nào là phù hợp với anh/chị? <ul style="list-style-type: none"> • Học tại doanh nghiệp • Học tại các cơ sở đào tạo
4. Thời gian đào tạo phù hợp với anh/chị là: Thời điểm đào tạo (đào tạo vào thời gian nào):..... Thời lượng của khóa học (bao nhiêu ngày):.....

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Thường xuyên khuyến khích nhân viên tự trau dồi, đánh giá năng lực và xác định nhu cầu đào tạo cho bản thân. Trong việc chọn người đi đào tạo, nên ưu tiên chọn những người chủ động tìm kiếm cơ hội được đào tạo, kể đến là những người biết đặt các mục tiêu cá nhân cho mình. Nhờ đó họ sẽ trân trọng và có trách nhiệm cao hơn đối với việc đào tạo của công ty.

Theo phiếu điều tra đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty có đến 60% số phiếu mong muốn công ty quan tâm nhiều hơn nữa đến ý kiến của người lao động trước khi xác định nhu cầu đào tạo.

Hoàn thiện hình thức và phương pháp đào tạo

Muốn nâng cao hiệu quả đào tạo ngoài việc nâng cao chất lượng đào tạo, tăng cường xây dựng và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ làm đào tạo, chúng ta cũng cần tăng cường đầu tư cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo, mà Công ty phải chú ý hoàn thiện phương pháp đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo. Hiện nay công ty chỉ dừng lại ở việc áp dụng hình thức đào tạo phổ biến đó là đào tạo tổ chức tại các chi nhánh của công ty.

Công ty nên:

- Từng bước xúc tiến việc hiện đại hóa đào tạo theo hướng trang bị và ứng dụng công nghệ tin học vào quá trình giảng dạy để thay thế dần cho phương pháp giảng dạy truyền thống vẫn đang được áp dụng ở một vài khoá đào tạo của công ty hiện nay.

- Đẩy mạnh hình thức tự học của cá nhân người lao động: CBCNV trong công ty có thể tự học trên nền tảng tự nghiên cứu tài liệu về công nghệ có sẵn của công ty. Đồng thời, tích cực quan sát cách thức làm việc của những người có kinh nghiệm để rút ra kinh nghiệm cho bản thân. Tích cực tham gia các cuộc thi sáng tạo, thi kiểm tra trình độ chuyên môn, kỹ năng của công ty để tự rèn luyện kiến thức, kỹ năng làm việc cho bản thân. Hình thức tự học sẽ giúp cho cá nhân người lao động phát huy được tính tự giác, tư duy sáng tạo.

Bên cạnh đó khả năng tự học của người lao động càng cao thì chi phí đào tạo nguồn nhân lực càng thấp, từ đó sẽ tiết kiệm được phi phí đầu tư cho đào tạo. Do vậy trước khi tiến hành đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty ở quy mô lớn, công ty hãy biết cách thúc đẩy nhân viên tự đào tạo.

- Khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm: Kỹ năng làm việc theo nhóm là một kỹ năng thực sự cần thiết trong môi trường làm việc hiện nay của công ty TNHH Thương Mại VHC. Nhưng phần lớn người lao động nói chung và lao động trong công ty nói riêng lại rất yếu hoặc không có kỹ năng này. Trong đào tạo thì việc tổ chức khóa đào tạo theo nhóm sẽ giúp thúc đẩy tinh thần học hỏi của người lao động. Hoạt động theo nhóm sẽ giúp học viên làm việc theo tinh thần cộng đồng học tập, cùng nhau tương trợ, cùng nhau thi đua học.

- Công ty cũng nên thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện theo chủ đề để nhằm đẩy mạnh sự trao đổi kinh nghiệm giữa những người lao động với nhau. Qua các cuộc nói chuyện này người lao động có thể chia sẻ những kinh nghiệm làm việc của mình cho các lao động khác. Đồng thời, đây là phương pháp thích hợp để nâng cao kỹ năng giao tiếp, ra quyết định cá nhân.

- Công ty nên mời một số chuyên gia đầu ngành về các ngành như: Bán hàng, kinh doanh, quản trị nhân lực, tài chính.. để nói chuyện, trao đổi kinh nghiệm với các chuyên viên cao cấp của công ty, quản lý lãnh đạo các phòng ban. Các cuộc nói chuyện này sẽ làm cho họ được cập nhật những kiến thức mới, phương pháp làm việc mới, cũng như các cách nhìn mới về nhiều vấn đề.

Mục tiêu của phương pháp này nhằm tiết kiệm chi phí đào tạo, tận dụng tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật hạ tầng sẵn có của công ty, tài liệu công nghệ có sẵn của công ty để áp dụng nhiều phương thức đào tạo, đổi mới nội

dung đào tạo theo hướng cập nhật, hiện đại, làm cho người lao động hứng thú khi tham gia các lớp đào tạo.

Hoàn thiện lựa chọn và đào tạo đội ngũ giảng viên

Hầu hết các giảng viên trong công ty và giảng viên thuê ngoài đều đáp ứng được yêu cầu của đào tạo nguồn nhân lực trong công ty. Tuy nhiên một số giảng viên vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cho giảng dạy, do đó công ty nên:

Tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên lấy từ nội bộ công ty trong ngắn hạn (3-6 tháng). Các giảng viên bên ngoài công ty cần được tiếp cận với tình hình thực tế trong công ty nhiều hơn trước khi giảng dạy, để giảng viên hình dung nhìn nhận rõ hơn về công việc của mình để chất lượng giảng dạy được tốt hơn.

Trong lựa chọn giảng viên nội bộ, không chỉ quan tâm đến trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm của giảng viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

- Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giảng viên có phẩm chất đạo đức tốt, nhiệt tình trong công việc. Đối với nguồn giảng viên nội bộ thì việc lựa chọn phản ánh qua việc chấp hành nội quy lao động, tích cực tham gia các phong trào của công ty, qua đánh giá đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp.

- Sức khỏe: Giảng viên giảng dạy phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liền mạch, có hiệu quả.

- Tuổi: Việc giảng dạy thường cần giảng viên có nhiều kinh nghiệm, tuy nhiên công ty nên có sự khuyến khích với giảng viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

Đối với giảng viên thuê ngoài: Nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều công ty và được đánh giá tốt. Trước khi tiến hành giảng dạy, công ty và giảng viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của

công ty, mục đích để giảng viên hiểu rõ hơn về công ty, thuận tiện bố trí giảng dạy cho phù hợp.

Nâng cao đánh giá hiệu quả đào tạo

Đánh giá hiệu quả đào tạo để tìm ra những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của chúng, từ đó nghiên cứu đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm làm cho các chương trình đào tạo sau đạt kết quả cao hơn. Đánh giá chương trình đào tạo là khâu quan trọng của một tiến trình đào tạo nguồn nhân lực. Hoàn thiện đào tạo là lấy ý kiến của người tham gia đào tạo qua bảng đánh giá hiệu quả sau đây:

Bảng 3.2: Bảng đánh giá hiệu quả đào tạo

Họ và tên học viên:

.....

Phòng/Bộ phận:

Tên khóa học	Họ và tên giảng viên	Thời gian đào tạo	
1. Anh/chị có phải là mục tiêu của khóa học này không?			
A. Đúng		B. Không	
2. Nguyên nhân anh/chị tham gia khóa học này?	Nhu cầu công việc Cấp trên yêu cầu Nhu cầu thăng tiến Hứng thú và sở thích cá nhân Nguyên nhân khác		
3. Anh/chị thấy thời gian đào tạo lần này có phù hợp không?			
A. Quá dài		B. Vừa phải	
C. Không đủ			
Đề nghị đánh dấu “x” vào cột tương ứng	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
4. Nội dung đào tạo có ích cho anh/chị trong công việc sau			

này			
5. Lần đào tạo này có vượt quá mong đợi của anh/chị			
6. Giảng viên giảng dạy dễ hiểu			
7. Giảng viên có kiến thức chuyên ngành về khóa học này			
8. Giáo trình được soạn có nội dung liên quan đến công việc			
9. Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị đảm bảo được hiệu quả cao			
10. Cấp trên ủng hộ anh/chị tham gia khóa học này			
11. Mất thời gian đào tạo cho khóa học này là xứng đáng			
12. Anh/chị có đề nghị gì về khóa đào tạo này không			
13. Anh/chị thấy nội dung nào có tác dụng nhiều nhất			
14. Anh/chị có thể ứng dụng nội dung khóa học vào công việc bằng cách nào			

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Học viên đã áp dụng kiến thức vào công việc như thế nào? Đánh giá năng lực cán bộ nhân viên sau đào tạo nhằm mục đích cải thiện thành tích nhân viên do thủ trưởng đơn vị đánh giá dựa trên bảng sau:

Bảng 3.3: Bảng đánh giá năng lực cán bộ nhân viên sau đào tạo

Chỉ tiêu	Thủ trưởng đơn vị đánh giá	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Lượng công việc hoàn thành		
Chất lượng công việc thực hiện		
Tinh thần trách nhiệm trong công việc		
Chấp hành kỷ luật, nội quy lao động		
Khả năng xử lý tình huống		
Tác phong làm việc		
Khả năng sáng tạo trong công việc		
Thái độ hợp tác trong công việc		
Tổng điểm		

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Thang điểm: 1 đến 5

3.2.3. Đầu tư cho đào tạo

Công ty nên đầu tư cho đào tạo như một dự án, công ty nên xem xét nguồn nhân lực như là một thứ sinh lời, vốn con người cần đầu tư cho tương lai và dành cho nó một khoản chi phí đầu tư. Công ty cần xem xét lại khoản kinh phí đang đầu tư cho đào tạo. Nếu công ty đầu tư vào các cơ sở liên kết đào tạo để đào tạo thì công ty nên đầu tư nhiều vào những cái gì? Còn nếu công ty xây dựng cơ sở đào tạo bên ngoài thì chi phí đào tạo sẽ lớn. Công ty sẽ phải đầu tư nhiều hơn, công ty nên xem xét nhu cầu, định hướng phát triển để xây dựng kế hoạch đầu tư cụ thể.

Quỹ chi cho đào tạo và phát triển cần được ổn định. Bởi đào tạo mang tính chiến lược, kéo dài cùng với quá trình hình thành và phát triển của Công ty. Để làm được điều này cần:

- Lập ra quỹ đào tạo và phát triển nhân lực. Lên kế hoạch về ngân sách cụ thể trong dài hạn, công ty nên trích ra một tỷ lệ % nhất định trên doanh thu hoặc lợi nhuận để đầu tư cho đào tạo.

- Cán bộ chuyên trách thực hiện phân bổ từ lợi nhuận sau thuế cho các quỹ, trong đó có quỹ đào tạo và phát triển nhân lực.

- Quỹ đào tạo và phát triển nhân lực cũng cần có sự huy động vốn từ các cá nhân, tập thể có mong muốn và khả năng đóng góp.

- Số tiền chi cho đào tạo không dùng hết trong thực hiện sẽ được tích lũy cho kế hoạch lần sau.

- Phòng kế toán, phòng nhân sự kết hợp cùng triển khai.

3.2.4. Nhóm các giải pháp đào tạo gắn với phát triển nguồn nhân lực

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo

Người lao động sau khi đào tạo phải được công ty bố trí những công việc phù hợp với trình độ, khả năng, ngành nghề được đào tạo. Trong quá trình sử dụng lao động phải tạo động lực để người lao động phấn đấu, biết tạo ra những sự cạnh tranh tích cực để họ không ngừng phấn đấu, học hỏi trau dồi kinh nghiệm...rèn luyện kỹ năng làm việc.

Công ty cần tạo cơ chế để cho mọi người có khả năng, có năng lực kể cả những người còn trẻ có điều kiện thể hiện khả năng của mình, cần tạo ra những cuộc cạnh tranh lành mạnh để những người có năng lực trình độ thật sự được đảm nhận những vị trí xứng đáng. Như vậy cơ hội sẽ tạo ra cho tất cả mọi người.

Đối với học viên sau mỗi khóa học, sau khi đã áp dụng những kiến thức được đào tạo vào quá trình làm việc và đạt được thành tích tốt công ty nên tổ chức thi nâng lương để họ được hưởng những quyền lợi xứng đáng với công việc họ đã đóng góp.

Như vậy công ty cần có những kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hiệu quả để nhân viên có động lực và học tập làm việc để từ đó góp phần phát triển công ty.

Kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo

Mở rộng đào tạo là biện pháp quan trọng và là con đường cơ bản để nâng cao tổ chất của nhân viên. Việc nhân viên chủ động tham gia đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo. Nếu ngày càng có nhiều nhân viên được nâng cao năng lực làm việc từ việc đào tạo thì họ sẽ vui vẻ tham gia và ủng hộ khóa đào tạo. Lãnh đạo công ty nên để cho nhân viên nhận thức được rằng đào tạo không những có lợi cho thực hiện mục tiêu phát triển của công ty mà còn có lợi cho cả người được đào tạo: Như khai thác được năng lực tiềm ẩn của họ thông qua đào tạo, tạo cơ hội thăng tiến, cơ hội tăng lương.

Cùng với việc đào tạo, công ty cũng để nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và tham gia đào tạo với thái độ tích cực để đào tạo trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Tăng cường thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

- Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng... đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty.

Bên cạnh đó cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội và điều kiện cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào công việc thực tế.

Hoàn thiện các chế độ, chính sách đối với người lao động sau đào tạo

Chế độ chính sách đối với người lao động sau đào tạo là điều vô cùng quan trọng. Hiện nay, việc xây dựng cũng như thực hiện các chính sách cho người lao động sau đào tạo tại công ty TNHH Thương Mại VHC chưa có văn bản và chiến lược cụ thể. Đây có thể coi là một trong những nguyên nhân khiến người lao động sau đào tạo không gắn bó lâu dài với công ty. Xây dựng chính sách sử dụng lao động sau đào tạo, chính sách đãi ngộ cho lao động sau đào tạo

Kết hợp chặt chẽ giữa sử dụng và đãi ngộ nhân tài: Ưu tiên bố trí người có trình độ, năng lực vào các vị trí then chốt trong công ty đồng thời có cơ chế hợp lý về đãi ngộ cho các vị trí này.

Tạo môi trường thu hút nhân tài như: Trang bị cơ sở vật chất, môi trường làm việc tốt; điều kiện thông tin nhanh, kịp thời, đầy đủ và chính xác; Lãnh đạo các cơ quan, đơn vị cần quan tâm xây dựng một tập thể đoàn kết, không khí làm việc cởi mở, minh bạch dân chủ.

Xây dựng chính sách cụ thể tạo điều kiện để nhân tài có cuộc sống ổn định, yên tâm và cống hiến cho công ty. Tạo ra môi trường lành mạnh trong tuyển dụng để thu hút nhân tài. Các cơ quan đơn vị phải tuân thủ nghiêm túc

quy chế tuyển dụng của công ty, đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát việc tuyển dụng, bố trí, sử dụng nguồn nhân lực; Xây dựng chính sách thu hút và sử dụng nguồn nhân lực mang tính chất toàn diện; xây dựng cơ cấu nhân lực hợp lý nhằm tạo ra nhân tài trên nhiều lĩnh vực tạo ra sự đồng bộ trong cơ cấu nhân sự.

Công ty cần quy hoạch nguồn cán bộ lâu dài từ những cán bộ, nhân viên có tâm huyết, đủ trình độ, năng lực lãnh đạo, có thành tích trong lao động được lãnh đạo đơn vị đánh giá cao và đưa vào nguồn cán bộ quy hoạch dài hạn cho công ty. Những cán bộ thuộc diện quy hoạch sẽ được bồi dưỡng, đào tạo, bổ sung kiến thức chuyên môn để điều hành các hoạt động của Công ty trong những năm tiếp theo.

Công ty nên có kế hoạch đánh giá năng lực và công việc định kỳ (6 tháng/lần) qua đó đánh giá mục tiêu công việc, mục tiêu phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân đồng thời cũng là cơ sở nhằm quy hoạch nguồn nhân sự phù hợp với từng giai đoạn phát triển của công ty.

KẾT LUẬN

Con người ngày càng có vai trò quan trọng trong một tổ chức. Con người được coi là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố phát triển con người trong một doanh nghiệp, công ty TNHH Thương Mại VHC đã và đang cố gắng xây dựng đào tạo nhân lực có tầm chiến lược và chú trọng về chất lượng.

Sau một thời gian nhất định tìm hiểu về đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC, luận văn về đào tạo tại công ty TNHH Thương Mại VHC đã đưa ra một số thực trạng, đánh giá một số ưu và nhược điểm trong quá trình đào tạo nhân lực tại công ty. Dựa trên thực trạng đó, bài viết xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả đào tạo nhân lực tại công ty với mong muốn sẽ góp phần nhỏ bé xây dựng cho đào tạo của công ty nói chung và các nghiệp vụ quản trị nhân lực khác nói riêng.

Đề tài luận văn khá phức tạp cả về lý luận và thực tiễn, nhưng do thời gian để nghiên cứu viết luận văn chưa nhiều vì vậy luận văn của học viên chưa thực sự hoàn chỉnh và còn nhiều thiếu sót vì thế học viên rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo.

Qua đây, học viên cũng xin gửi lời chân thành cảm ơn tới các thầy cô giảng viên khoa sau đại học, các học viên cao học khóa 3 và đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Nguyễn Khắc Bình đã tạo điều kiện giúp đỡ học viên hoàn thành tốt luận văn thạc sĩ của mình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Danh mục sách, luận văn, báo cáo

1. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, ThS. Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và Chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê.
2. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
3. TS. Nguyễn Văn Điền, Th.S. Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân.
4. Th.S Nguyễn Văn Điền, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2005), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Giáo dục Hà Nội.
5. TS. Đoàn Thị Thu Hà, TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB Khoa Học và kỹ thuật.
6. TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động Xã hội, Hà Nội.
7. TS. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản Trị nhân sự*, NXB Thống kê.
8. TS. Nguyễn Thanh Hội (2010), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.
9. GS. TS Hồ Đức Hùng (2003), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Tp. HCM.
10. Lê Thị Mỹ Linh (2007), “Các phương pháp phổ biến đánh giá nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp”, *Tạp chí kinh tế* (số 116 tháng 2/2007), tr. 46-49.
11. PGS.TS Phạm Đức Thành, TS. Mai Quốc Chánh (1998), *Kinh tế lao động*, NXB Giáo Dục.
12. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình nguồn nhân lực*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
13. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2008), *Quan hệ lao động*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
14. TS. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB lao động - xã hội.

15. GS.TS Vũ Huy Từ (2009), *Giáo trình khoa học quản lý tập 1*, Trường ĐH Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

16. TS.Đoàn Hữu Xuân và GS.TS Vũ Huy Từ (2009), *Giáo trình Quản lý tổ chức và nhân sự tập 2*, Trường ĐH Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

II. Tài liệu công ty

1. Công ty TNHH Thương Mại VHC, *Báo cáo tài chính năm 2011-2014*

2. Công ty TNHH Thương Mại VHC, *Báo cáo kết quả đào tạo nhân lực năm 2011-2014*

3. Công ty TNHH Thương Mại VHC, *chính sách đào tạo năm 2011 -2014.*

III. Một số trang web tham khảo

1.Ths. Nguyễn Duy Hà, Đào tạo Nguồn nhân lực cho Doanh nghiệp, <http://www.bacninhbusiness.gov.vn/Index.aspx?new=264&item=19&ba=19&dao-cao-nguon-nhan-luc-cho-doanh-nghiep.html>

2. Ngô Phú Mạnh, Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp <http://www.hiephoidoanhnghiep.vn/nguon-nhan-luc/cac-hinh-thuc-dao-cao-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiep-uu-va-nhuoc-diem/142/623>

3.Trang web: <http://voer.edu.vn/>, Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong quản trị nguồn nhân lực, <http://voer.edu.vn/m/dao-cao-va-phat-trien-nguon-nhan-luc-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc/f4ea636b>

4.VHC, giới thiệu chung về công ty, <http://hc.com.vn/gioi-thieu-chung>

PHỤ LỤC

BẢNG HỎI THU THẬP THÔNG TIN

Kính thưa anh/chị

Tên tôi là: Nguyễn Trung Dũng, học viên thạc sỹ ngành Quản Trị Nhân Lực – Đại học Lao Động – Xã hội. Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài: “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại VHC”. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về chương trình đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

Xin trân trọng cảm ơn quý Anh/chị

PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. **Họ và tên** (Có thể ghi hoặc không ghi):

2. **Điện thoại liên hệ:**.....

3. **Giới tính:** Nam Nữ

4. **Tuổi:**.....

5. **Bộ phận công tác:**

.....

6. **Trình độ chuyên môn:** (Chọn 1 phương án phù hợp)

Trung cấp Cao đẳng Đại học Trên đại học Khác.....

PHẦN 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VHC

1. Theo anh/chị được biết kế hoạch đào tạo của công ty đang được diễn ra như thế nào?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Theo định kỳ hàng năm	75	75
<input type="checkbox"/> Xuất phát từ yêu cầu công việc hiện tại	13	13
<input type="checkbox"/> Theo chỉ tiêu của cấp trên chỉ định	12	12

2. Trước khóa học, anh/chị có được thông báo chương trình đào tạo hay không?(Chọn 1 phương án phù hợp)	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Có	100	100
<input type="checkbox"/> Không	0	0

3. Khi được đào tạo anh/chị được đào tạo theo hình thức nào?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp	53	53
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp tự tổ chức lớp đào tạo	21	21
<input type="checkbox"/> Được chỉ dẫn trong công việc	11	11
<input type="checkbox"/> Hội thảo doanh nghiệp	9	9
<input type="checkbox"/> Hình thức khác:.....	6	6

4a. Hiện tại công ty đang lựa chọn giảng viên như thế nào trong mỗi đợt đào tạo?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp	35	35
<input type="checkbox"/> Từ các cơ sở đào tạo bên ngoài	65	65

4b. Theo anh/chị thấy chất lượng giảng dạy của đội ngũ giảng viên như thế nào?(Có thể chọn nhiều hơn 1 phương án)	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Giảng viên giảng dạy có kiến thức chuyên ngành tốt	51	51
<input type="checkbox"/> Giảng viên giảng dạy nhiệt tình, dễ hiểu	37	37
<input type="checkbox"/> Ý kiến khác:.....	14	14

5. Kinh phí của khóa học đào tạo là do:		Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Công ty trả toàn bộ		95	95
<input type="checkbox"/> Bản thân tự chi trả		0	0
<input type="checkbox"/> Công ty hỗ trợ một phần	15-45%	4	4
	50%	1	1
	55-90%	0	0
	Khác		

6a. Sau thời gian đào tạo công việc của Anh/chị có thay đổi không?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Có	100	100
<input type="checkbox"/> Không	0	0

Nếu chọn phương án “**Có**” vui lòng trả lời tiếp câu hỏi 6b, 6c

Nếu chọn phương án “**Không**” vui lòng trả lời tiếp câu hỏi 6c

6b. Sau các khóa học đào tạo anh/chị thấy năng lực của mình có được nâng cao hay không?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Năng lực được nâng cao rõ rệt	42	42
<input type="checkbox"/> Năng lực được nâng cao ít	23	23
<input type="checkbox"/> Năng lực không thay đổi	35	35
<input type="checkbox"/> Ý kiến khác:.....	0	0

6c. Việc thay đổi công việc đó Anh/chị có hài lòng không?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Hài lòng	42	42
<input type="checkbox"/> Không hài lòng	23	23

Tại sao? (vui lòng ghi nguyên nhân hài lòng/không hài lòng)

.....

.....

.....

7. Sau thời gian đào tạo mức lương của Anh/chị có tăng lên không?	Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Có	63	63
<input type="checkbox"/> Không	37	37

8. Theo anh chị đào tạo của doanh nghiệp còn tồn tại hạn chế nào không?		Phiếu	%
<input type="checkbox"/> Có	Lãnh đạo không quan tâm	1	1
	Kế hoạch đào tạo không xác định	2	2
	Thực hiện đào tạo chưa tốt	1	1
	Nội dung đào tạo hạn chế	0	0
	Người giảng dạy chưa tốt	2	2
	Khó khăn của bản thân	0	0
	Không cần thiết	0	0
	Ý kiến khác	0	0
<input type="checkbox"/> Không	83	83	

